



INTERSOCIAL
CENTRO DE ASESORÍA ESTRATÉGICA
PARA LA INTERVENCIÓN SOCIAL

EVALUACIÓN EXTERNA INTERMEDIA DEL PROGRAMA

“DESARROLLO EQUITATIVO Y SOSTENIBLE EN COMUNIDADES ANDINAS”

Informe Final de Evaluación

Empresa Consultora	:	Centro de Asesoría Estratégica para la Intervención Social – INTERSOCIAL S.A.C.
Equipo consultor	:	Verónica Salirrosas Rodríguez (Consultora responsable) Wilfredo Fernández Castillo (Consultor de apoyo)

INTERSOCIAL
Setiembre de 2014



ÍNDICE

1. INTRODUCCION.....	2
2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	4
2.1. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN.....	4
2.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	5
2.3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....	6
2.4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	8
2.5. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	9
2.6. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	10
2.7. TÉCNICAS DE RECOJO Y ANÁLISIS.....	10
3. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN.....	13
3.1. PERTINENCIA DEL PROGRAMA.....	13
3.2. EFICACIA Y CALIDAD.....	16
3.3. IMPACTO.....	84
3.4. SOSTENIBILIDAD.....	111
3.5. EFICIENCIA (GESTIÓN DEL SOCIO LOCAL).....	111
4. CONCLUSIONES.....	117
5. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.....	120



1. INTRODUCCION.

El presente documento corresponde al Informe Final de la **EVALUACIÓN EXTERNA INTERMEDIA DEL PROGRAMA “DESARROLLO EQUITATIVO Y SOSTENIBLE EN COMUNIDADES ANDINAS - DESCA”**.

El Programa DESCA, es una intervención que viene siendo ejecutada por el CONSORCIO DE LA RED DE CÁRITAS DEL SUR y la Asociación ZABALKETA, con la ayuda financiera de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD).

El Programa inicia la ejecución de sus actividades de desarrollo, en enero de 2013, con un horizonte temporal de 30 meses. El territorio de intervención del Programa comprende un total de ocho comunidades campesinas de los distritos de Acopía (provincia de Acomayo, Departamento de Cusco) y Cachora (provincia de Abancay, Departamento de Apurímac), los cuales albergan a una población total de más de 7 mil personas, quienes conforman aproximadamente unas 1450 familias.

El Programa interviene en esta zona con el objetivo específico de que *“los actores del territorio, con el liderazgo clave del Gobierno Local, gestionen de forma concertada y eficiente los procesos del desarrollo local, desde un enfoque integral, equitativo y sostenible”*.

El Programa centra su estrategia en el fortalecimiento de las capacidades (gestión, participación y concertación) de los principales actores locales presentes en el territorio articulando cuatro resultados:

- *El Fortalecimiento de las capacidades de gestión de los Gobierno Locales de Acopía y Cachora, para que puedan promover el desarrollo de manera participativa y concertada; para lo cual se capacitará a autoridades y funcionarios para el ejercicio adecuado de sus funciones, se brindará asesoría y acompañamiento para una mejor organización y gestión institucional, y se promoverá el fortalecimiento de espacios y mecanismos de concertación con los demás actores locales.*
- *El fortalecimiento de las capacidades de autoridades y líderes de las comunidades campesinas para que mejoren sus mecanismos de gestión incorporando criterios de equidad, participación y concertación; para lo cual se propone desarrollar una Escuela de Líderes, brindar asesoría y acompañamiento para la adecuación de normas y otros mecanismos de gestión, y promover la concertación con el Gobierno Local y las instituciones presentes en el territorio.*
- *La promoción de la participación activa de varones y mujeres en la gestión del desarrollo de su comunidad y distrito; para lo cual se propone desarrollar una Escuela de Líderes y Lideresas, sensibilizar y capacitar a varones y mujeres (con mayor énfasis en estas últimas) para que conozcan y puedan ejercer debidamente sus derechos, particularmente su derecho de participación.*
- *El fortalecimiento de las capacidades de organizaciones de productores y productoras para que gestionen de manera concertada sus propuestas para el desarrollo económico local sostenible; para lo cual se capacitará tanto a productores y productoras individuales en temas de manejo de recursos (agua y pastos) y manejo técnico productivo pecuario, y también las juntas directivas de las asociaciones productivas en temas de organización y gestión para la*



elaboración de planes de largo plazo, planes operativos y su gestión articulada con los municipios y otras instituciones públicas y privadas.

En síntesis, la estrategia propuesta por el Programa se centra en el fortalecimiento de las capacidades de los principales actores locales en estos dos distritos, Gobiernos Locales, comunidades campesinas, organizaciones de productores y productoras, líderes y lideresas, varones y mujeres, buscando garantizar no sólo una gestión más eficaz y eficiente de cada uno, sino también una gestión participativa, equitativa, concertada y articulada entre todos ellos.

Con este marco de objetivos, el Programa desarrolla actividades de capacitación, asesoría, asistencia técnica y, sobre todo, de acompañamiento a los diferentes actores y actoras locales, en temas de organización, gestión, participación, concertación, ejercicio de derechos, equidad de género y desarrollo económico local y gestión sostenible de los recursos.

Como parte de su ejecución, el Programa contempla la implementación de un Sistema de Seguimiento y Evaluación (diseñado durante la fase de identificación) del cual la evaluación externa forma parte. Por lo tanto, la evaluación externa del Programa está prevista desde la planificación inicial de la intervención.

De acuerdo con los requerimientos del Consorcio de la Red Sur de Cáritas y Zabalketa, la evaluación externa deberá producir unos resultados orientados hacia un *doble* propósito; primero, obtener una valoración objetiva de los resultados, impactos y sostenibilidad de la estrategia del Programa; y segundo, contribuir a la toma oportuna de decisiones en relación a la definición de acciones para la mejora de la gestión del Programa.

En correspondencia con lo anterior, la presente, que corresponde a la evaluación intermedia del Programa, pone mayor énfasis en la valoración del avance en la consecución de los resultados y objetivos y su correspondencia con la efectividad de las estrategias y actividades, a fin de poder sugerir los ajustes necesarios. Asimismo, la presente evaluación externa del Programa DESCAs, pretende brindar algunos primeros alcances para la mejora de la estrategia propuesta más allá del término de la actual intervención, buscando fortalecer a futuro la planificación de un segundo programa (que se mantendrá en Acopía y que se ampliará a los distritos de Sangará y Checacupe) y que ya ha sido aprobado por la AVCD en la convocatoria del presente año.

El presente documento de informe con los resultados de la evaluación intermedia, contiene los siguientes puntos:

- Primero, la **metodología de evaluación**, en la cual se describe el procedimiento aplicado para el recojo y análisis de la información.
- Segundo, los **resultados de la evaluación**, en el que se presentan los principales hallazgos del proceso en el alcance de los resultados y objetivos, y en la efectividad de las actividades.
- Y tercero, las **conclusiones y recomendaciones**, último punto en el que se señalan en síntesis las principales conclusiones en cuanto a la valoración de la marcha del Programa y las recomendaciones que se consideran pertinentes para la mejora de sus actividades y la consecución efectiva de sus resultados y objetivos.



2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

2.1. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN.

Concepto de evaluación (aplicada a los proyectos de desarrollo)

La *evaluación*, de acuerdo a la propuesta de la OCDE, “es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto a su desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas intervenciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes.”¹ Fuente: “Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz”. Comité de Ayuda al Desarrollo-Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (CAD-OCDE) 1995.

Asimismo, según señala Lara Gonzáles en una de sus publicaciones sobre evaluación, “la evaluación puede ser entendida como una acción que atraviesa todas las etapas de la vida de una intervención, y a su vez, como una etapa propia del mismo”.²

Tomando con referencia principal ambas definiciones, nuestro concepto de evaluación de proyectos y programas de desarrollo, se sintetiza en el siguiente:

La evaluación de un proyecto o programa de desarrollo, es la valoración, reflexiva, crítica y objetiva, sobre el conjunto de la intervención, desde el origen de la iniciativa y la identificación de la propuesta, hasta las acciones realizadas, sus resultados e impactos. El propósito de la evaluación es siempre mejorar la calidad de las intervenciones y la gestión de las instituciones y actores implicados.

Hacia la práctica, la evaluación debe ser entendida además como un proceso que consiste en un conjunto de acciones concretas que se planifican y se ejecutan en uno o más momentos (predeterminados) a lo largo de la gestión del ciclo de vida de un proyecto. En ese sentido, la evaluación es una acción y proceso permanente, que se inserta y transversaliza el conjunto del ciclo de vida de un proyecto.

Evaluación intermedia.

La presente propuesta de evaluación externa corresponde a una evaluación intermedia y se aplica al término de la primera mitad del período de ejecución de las actividades de desarrollo del Programa.

Al ser una evaluación de medio término de la intervención, se pone un mayor énfasis en la observación de los avances en la consecución de los resultados/objetivos, la

¹ Tomado del “Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española”. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Madrid. 2007. Fuente citada: “Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz”. Comité de Ayuda al Desarrollo-Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (CAD-OCDE) 1995.

² “La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo. Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas”. Lara Gonzáles Gómez. Gobierno Vasco, Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales. 2005.



pertinencia y efectividad de las acciones implementadas, y en la calidad de la gestión realizada por el socio local.

Se espera que con la evaluación intermedia se obtenga información relevante que posibilite la toma oportuna de decisiones en cuanto a una eventual necesidad de fortalecer y/o reorientar las estrategias y actividades del Programa.

Enfoques de la evaluación.

La presente propuesta de evaluación externa está orientada bajo los siguientes enfoques:

- La participación activa de los actores y actoras clave. La evaluación permite que todos los actores y actoras directamente involucrados/as en el desarrollo del Programa (ejecutor local, entidad adjudicataria, población sujeto y otros implicados/as), puedan emitir su propio juicio de valor respecto del proceso de intervención y de los resultados e impactos alcanzados. Una evaluación participativa permite no sólo validar y complementar el punto de vista del equipo evaluador externo con el de los propios actores/as de la experiencia del Programa, sino también hacerlos partícipes activos/as del proceso de aprendizaje generado por la evaluación y en la toma de decisiones a futuro.
- Enfoque de género. La inclusión de la perspectiva de género en la evaluación analiza la participación de varones y mujeres en las actividades y en la distribución de los beneficios generados por el Programa, valorando los impactos alcanzados en el empoderamiento de las mujeres y en la transformación de las relaciones de género. Asimismo, la evaluación con perspectiva de género promueve la participación equitativa de hombres y mujeres en el propio proceso de evaluación, visibilizando las percepciones y juicios de valor de ambos.
- El aprendizaje para la práctica futura. La evaluación tiene como uno de sus principales propósitos la generación de nuevos aprendizajes prácticos y útiles para la mejora de la gestión de la propia intervención y de su continuidad a futuro. En tal sentido, la evaluación otorga particular valor al aprendizaje, buscando definir con claridad las buenas prácticas y lecciones aprendidas durante el desarrollo del Programa, tanto para la mejora de la gestión de la actual intervención como para el fortalecimiento y/o replanteamiento de la estrategia más allá de su término.
- La toma oportuna de decisiones. La devolución de los resultados de la evaluación a los actores/as involucrados/as en el proceso deberá realizarse dentro de los plazos oportunos y a través de los medios pertinentes, a fin de garantizar una adecuada difusión y recojo de las recomendaciones, facilitando la toma de decisiones “a tiempo” para la mejora de la gestión del Programa y la consecución de los resultados e impactos previstos.

2.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

Objetivo General:

Analizar y valorar de forma objetiva los factores que favorecen y dificultan la obtención de los resultados del programa “Desarrollo Equitativo y Sostenible en Comunidades Andinas” orientados al proceso de desarrollo local y mejora de la calidad de vida de las familias y comunidades campesinas de la sierra sur del Perú en el ámbito de intervención del Programa.



Objetivos Específicos:

- O1. Medir los avances y efectos del programa en relación a la propuesta aprobada y el grado de consecución de los resultados y objetivos propuestos.
- O2. Analizar y valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia de la propuesta de intervención y las acciones emprendidas.
- O3. Analizar el grado de participación (tanto la gestión de la participación efectuada, como la propia satisfacción del proceso por parte de los agentes implicados) para la toma de decisiones en el territorio orientados a la mejora de la intervención, el alcance y la sostenibilidad de los objetivos propuestos por el programa.
- O4. Valorar el grado de aplicación de las líneas transversales en las acciones implementadas e identificar los efectos a favor y en contra generados a partir de su aplicación en la estrategia de intervención.
- O5. Valorar en qué medida se ha dado la situación de riesgo (ha aumentado o ha disminuido) en función al documento Plan de Riesgos, y en qué grado ha incidido esta situación en la consecución de los resultados y objetivos propuestos.
- O6. Identificar y valorar los aprendizajes prácticos del proceso de intervención, generando información relevante para la revisión y ajuste de las estrategias de intervención del programa.

2.3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.

Ámbito geográfico.

La evaluación se desarrollará en todo el ámbito de intervención del Programa, el cual comprende un total de 8 comunidades en dos distritos, cuyo detalle se señala en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Comunidades de intervención del Programa.

Departamento	Provincia	Distrito	Comunidades
Cusco	Acomayo	Acopía	Acopía
			Huayrachapi
			Miskiuno
			Santo Domingo
			Tactabamba
Apurímac	Abancay	Cachora	Ttasta Poyoncco
			Asil
			Pantipata

Horizonte temporal.

La evaluación externa intermedia abarca el período comprendido entre Enero 2013 a Junio 2014.

Actores y actoras involucrados/as.

Los/as actores/as que participarán en la evaluación serán todos aquellos/as actores/as clave involucrados/as directamente en el desarrollo del proceso de intervención del Programa.



Cuadro 2. Actores y actoras involucrados/as en la intervención del Programa.

Tipo de actor	Actores involucrados
Entidades responsables de la ejecución del Programa.	<ul style="list-style-type: none">- Consorcio de la Red de Cáritas del Sur (Ejecutor local).- Zabalketa (Entidad adjudicataria)
Población sujeto del Programa.	<ul style="list-style-type: none">- Gobiernos Locales distritales (alcaldes, regidores/as y funcionarios/as).- Comunidades campesinas: Juntas Directivas y Comités especializados.- Organizaciones productivas de ganadería de vacunos y crianza de cuyes.- Organizaciones de mujeres.- Productores y productoras de ganadería de vacunos y cuyes (integrantes de las asociaciones productivas).- Colectivo de mujeres.- Colectivo de varones.- Jóvenes líderes y lideresas.

Dimensiones de análisis.

Dimensión I: Implementación de la estrategia y ejecución de las actividades.

Comprende el conjunto de actividades llevadas a cabo por el Programa para la consecución de los resultados y objetivos previstos. Entre los aspectos específicos a abordar se encuentran la planificación detallada de las actividades, la organización del equipo, la metodología, la coordinación con la población sujeto, la adecuación de las acciones del Programa a los cambios del contexto, y la toma de acciones correctivas.

Dimensión II: Resultados y objetivos (Área sectorial)

Comprende el conjunto de resultados y objetivos propuestos por el Programa y los impactos esperados y no esperados, positivos y negativos. Todos estos, para el caso del área sectorial definida de poder local.

Dimensión III: Objetivos y Estrategias en Líneas Transversales.

Comprende el conjunto de los objetivos propuestos y estrategias implementadas en las líneas transversales de: equidad de género, organización, participación, capacidades locales, derechos humanos y sostenibilidad ecológica.

Cabe anotar que la consideración de los objetivos y estrategias de líneas transversales como una dimensión de análisis responde a las características de la herramienta "Programa" la cual, de acuerdo a la propuesta de la Agencia Vasca, se distingue por buscar una mayor profundidad de impacto en estas líneas transversales, dejando de ser consideradas meros criterios de trabajo para ser planteadas como objetivos en sí mismas.

Dimensión IV: Gestión institucional.

Se refiere a la gestión del socio local (Consortio de la Red de Cáritas del Sur) en la ejecución del Programa. Comprende los temas de planificación (estratégica/institucional), organización y coordinación del equipo técnico, coordinación y retroalimentación con la entidad adjudicataria (Zabalketa), toma de decisiones, recursos de soporte, comunicación y coordinación con los beneficiarios, gestión de alianzas institucionales, metodología de trabajo, seguimiento y evaluación.



2.4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Pertinencia.

Consiste en valorar:

- La respuesta de los objetivos y de las estrategias de intervención a las necesidades y prioridades de la población sujeto.
- La correspondencia de la estrategia de intervención con las características, capacidades y condiciones de los actores/actoras locales y las potencialidades del territorio.

Eficacia y calidad.

Mide, analiza y valora:

- El grado de cumplimiento de los resultados y objetivos inicialmente previstos.
- La contribución efectiva de las actividades y la incidencia de factores externos en los resultados y efectos alcanzados.
- La contribución de los resultados al logro de los objetivos (objetivo específico y objetivos de las Líneas Transversales).
- Los resultados y efectos alcanzados, que no fueron previstos inicialmente.
- La calidad de los resultados.

Impacto.

La evaluación de impacto, en términos de la herramienta programas, se referirá a la valoración del alcance y/o avance del proceso de consecución de cambios de tipo estructural, los cuales se traducen en los cambios propuestos en los objetivos de las líneas transversales.

Sostenibilidad.

Busca valorar:

- La probabilidad de que los resultados, efectos, impactos, alcanzados, se mantengan en el tiempo, más allá del Programa.
- La probabilidad de la continuidad de los procesos de desarrollo impulsados.
- Los factores que garantizan o ponen en riesgo la continuidad de la propuesta del Programa, una vez finalizada la intervención (político-institucionales, socio-culturales, de género, ambientales, tecnológicos, económico-financieros).
- La apropiación del proceso por parte de los actores y actoras locales que conforman la población sujeto del Programa.

Eficiencia.

La eficiencia se centra en el análisis y valoración de la gestión del Programa, tomando en cuenta:

- La ejecución de las actividades y su gestión técnica.
- La organización, coordinación y comunicación (a nivel del equipo técnico, de la Red Sur de Cáritas, con Zabalketa y la propia población sujeto)
- La planificación y programación.
- El seguimiento y monitoreo.
- La administración de los recursos y la ejecución presupuestaria.



2.5. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de Evaluación	Preguntas de la evaluación.
Pertinencia.	¿Los objetivos del Programa (y en general su estrategia de intervención) responden a las necesidades y prioridades de la población sujeto y las características de su contexto?
	¿La estrategia de intervención propuesta se corresponde con las capacidades de los actores locales y las potencialidades de la zona de intervención?
Eficacia.	¿Se están alcanzando/han alcanzado los resultados previstos? ¿Cuál es el grado de avance en términos de los indicadores del Marco Lógico?
	¿Cómo ha participado la población sujeto en el desarrollo de las actividades? ¿Cómo ha participado cada actor/grupo?
	¿Ha habido un acceso equitativo de varones y mujeres a las actividades del Programa? ¿Ha habido una participación equitativa de varones y mujeres en las actividades?
	¿Cuál ha sido el grado de involucramiento de las autoridades locales y comunales en el proceso de desarrollo del Programa?
	¿Cómo y en qué medida han contribuido las actividades del Programa al empoderamiento de la población sujeto en la toma de decisiones a nivel local?
	¿Han sido efectivos los mecanismos/instrumentos de coordinación y comunicación, para garantizar una participación efectiva de la población sujeto?
	¿Cuáles son los factores internos/externos que han favorecido/limitado el logro de resultados y el alcance del objetivo específico?
	¿Las acciones realizadas se corresponden con lo planificado?
	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?
	¿Cuál es el grado de avance/cumplimiento en la implementación de las actividades previstas?
	¿Cómo se han articulado las diferentes actividades realizadas entre los diferentes componentes de intervención?
Impacto.	¿Se ha alcanzado el objetivo específico propuesto por el Programa? Y ¿Cómo han contribuido los resultados al logro de dicho objetivo?
	¿Se están alcanzando los objetivos de líneas transversales propuestos por el Programa? y ¿Cómo han contribuido los resultados de componentes sectoriales al logro de dichos objetivos?
	¿Cuáles son los impactos alcanzados por el Programa en las líneas transversales?
	¿Qué estrategias/acciones han favorecido/limitado el alcance de los impactos identificados?
	¿Cuáles son los factores de contexto que han coadyuvado/limitado la generación de dichos impactos?
Sostenibilidad	¿Cuáles son los factores que aseguran y/o ponen en riesgo los resultados y efectos alcanzados?
	¿Existen compromisos concretos por parte de los grupos beneficiarios o actores locales implicados para asegurar la sostenibilidad de los resultados y efectos alcanzados? ¿Cuáles?
Eficiencia.	¿Son/han sido adecuados los mecanismos de gestión empleados por el socio local en la ejecución del Programa? (en términos de planificación, programación, organización, coordinación, seguimiento y evaluación)



Criterios de Evaluación	Preguntas de la evaluación.
	En cuanto a la coordinación con la población sujeto: ¿Cómo ha sido la participación de los diferentes grupos de la población sujeto en cada una de las fases del proceso de intervención del Programa? (identificación y diseño de la propuesta, ejecución de las actividades, seguimiento y evaluación).
	¿Son/han sido adecuados los mecanismos de administración de los recursos?
	¿Se han realizado todas las inversiones previstas?
	¿Se han tomado las decisiones adecuadas en el uso del presupuesto del Programa? ¿Qué factores han favorecido/limitado el uso eficiente de los recursos?
	¿Cuáles han sido los otros recursos aportados por los diferentes actores involucrados? ¿Cómo ha sido el uso de dichos recursos?
	¿Cuáles son las capacidades de los diferentes actores locales que aprovecha el Programa? ¿Cómo se apoya el Programa en estas capacidades?
	¿Qué sinergias se han generado con otras instituciones dentro de la zona de intervención? ¿Cómo han favorecido el desarrollo del Programa?
	¿Se ha realizado un adecuado seguimiento y evaluación durante la ejecución del Programa? ¿Cuáles son los logros/dificultades en el proceso de implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación?
	¿Cuáles son los resultados/impactos en el fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional del socio local? ¿Cuáles son los compromisos asumidos por el socio local para continuar con el proceso de fortalecimiento?
	¿Cuáles son los aprendizajes estratégicos en la gestión del Programa? ¿Cuáles son las alternativas recomendadas para la gestión de la continuidad?

2.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

Los actores y actoras participantes en la evaluación fueron:

- Consorcio de la Red de Cáritas del Sur (equipo técnico responsable de la ejecución del Programa y equipo directivo)
- Gobiernos Locales distritales: autoridades y funcionarios/as.
- Comunidades campesinas: Juntas directivas y comités especializados.
- Organizaciones productivas.
- Organizaciones de mujeres,
- Líderes y lideresas.

2.7. TÉCNICAS DE RECOJO Y ANÁLISIS

La evaluación intermedia se ha trabajado únicamente en base a técnicas cualitativas, habiéndose realizado:

- Entrevistas individuales y grupales con los diferentes actores/as participantes.
- Una reunión de revisión de avances de las actividades de fortalecimiento institucional con los representantes de la Red.
- Reuniones de intercambio y validación de resultados con el equipo técnico del socio local.

Las personas que han participado en las entrevistas y reuniones se listan en el siguiente cuadro.



Cuadro N° 3: Actores/as participantes en la evaluación.

Tipo de actor	Actor	Informantes	Personas entrevistadas	Cargo	
Entidades responsables de la ejecución del Programa	Socio Local: Red de Cáritas del Sur	Secretarios Generales de Cáritas Cusco y Cáritas Abancay.	Alberto Carpio Joyas.	Secretario General de Cáritas Cusco.	
			David Pagaza Castillo.	Secretario General de Cáritas Abancay.	
		Equipo técnico del Programa.		Alfonso Mendoza Huamán.	Coordinador General del Programa
				Bercelia Ballesteros	Especialista en organización
				Flora Gutiérrez Víctor Castañeda Liliana	Equipo responsable en Acopía
		Personal administrativo a cargo del Programa (Cáritas Cusco y Cáritas Abancay)		Roberto Azurín Maritza Sierra Oscar Campana	Equipo responsable en Cachora
				Alejandro Zulema Ruiz López	Responsables del seguimiento administrativo.
		Miembros de las Cáritas de la Red.		Padre Artemio Quispe	Secretario General Cáritas Juli.
				Magnolia Vargas.	Secretaria General Cáritas Sicuani
				Yulmer Herrera.	Administrador Cáritas Chuquibambilla
Población sujeto del Programa.	Gobiernos Locales distritales.	Autoridades	Román Nina	Alcalde de la Municipalidad de Acopía.	
			Marleni Cueva	Regidora de Acopía	
			Narciso Amat	Regidor de Acopía	
		Funcionarios/as		Donato Martínez	Asesor Legal del Municipio de Acopía
				Enrique Layme	Oficina de Desarrollo Económico - Acopía.
				Mario Bazán Núñez	Gerente Municipal de Municipio de Cachora
	Comunidades Campesinas	Juntas Directivas Comunales y comités especializados	Ciro Huamán Quispe	Presidente de la Comunidad de Santo Domingo.	
			Jaime Champi Ccasa	Presidente de JAAS – Santo Domingo	
			Norma Puma	Tesorera JASS	
			Aurelio Quispe	Presidente de Huayrachapi	
				Presidente de Acopía	
				Junta Directiva de Miskiuno	
				Junta Directiva de Tactabamba	
Pedro Huillca	Presidente de Ttastapoyonco				



Tipo de actor	Actor	Informantes	Personas entrevistadas	Cargo	
			Jorge Torres	Secretario Directiva de Ttastapoyonco	
			Gladys Nina	Tesorera JAAS Ttastapoyonco	
			Livia Chiclla	Junta Directiva de Asil	
				Junta Directiva de Pantipata	
	Organizaciones de Mujeres f/	Juntas Directivas	Norma Puma Mamani	Tesorera Org. Valicha	
			Yaneth Quispe Diaz	Presidenta de Asoc. Criadores de Cuyes 4 Lagunas	
			Ubalдина Quispe Saico	Organización de mujeres Valicha	
			Sofía Pucsaclla	Presidenta Org. Mujeres Santa Cecilia	
			Dilma Quispe	Tesorera Org. Mujeres Santa Cecilia	
			Yaneth Espinoza	Federación distrital de Mujeres Cachora	
			Victoria Quispe	Federación distrital de Mujeres Cachora	
			Carmen Ramos	Federación distrital de Mujeres Cachora	
			Santusa Ayma	Federación distrital de Mujeres Cachora	
			Juana Taype Espinoza	Pdta. Org. Mujeres Asil	
			Tula Consa Willca	Pdta. FEMUDIC	
			Organizaciones productivas g/	Juntas Directivas	Gregoria Nina
	Cipriana Ramirez,	Asoc. Crianza de Cuyes Huayrachapi			
				Dina Macedo	Asoc. Crianza de Cuyes Huayrachapi
				Rosa Ccahuana	Presidenta Asoc. Criadores de Cuy San Joaquín
				Rosa Deza	Asoc. Criadores de Cuy San Joaquín
				Rosalía Champi	Asoc. Criadores de Cuy San Joaquín
				Doris Peña	Socia de Asoc. Ganaderos Cachora
				Olga Elizabeth Motta,	Asoc. Productores/as cuyes Colmena
Asunta Rivera				Asoc. Productores/as cuyes Colmena	
Vilma Pancorbo Cuellar				Asoc. Productores/as cuyes Colmena	
Francisca Carpio Challki				Asoc. Criadores de Cuyes Juventud Wiracochan:	
Angelica Espinoza Espinoza,	Asoc. Criadores de Cuyes Juventud Wiracochan:				



3. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN.

3.1. PERTINENCIA DEL PROGRAMA

Correspondencia con las necesidades y prioridades de la población sujeto.

Los distritos de Acopía (Cusco) y Cachora (Apurímac) albergan una población total de más de 6 mil personas, siendo las mujeres un poco más del 50%. Las condiciones de vida de dicha población son precarias y se ven reflejadas en múltiples necesidades, incluyendo las más básicas como alimentación, agua y desagüe, educación, salud y vivienda. Según las cifras del INEI, el 70% de la población de ambos distritos se encuentra en situación de pobreza monetaria³.

Dadas las múltiples necesidades existentes en estos dos distritos, la presencia de las ONG y programas del Estado es permanente; sin embargo, las diferentes propuestas trabajadas por las instituciones hasta ahora, han estado enfocadas mayormente en los temas de seguridad alimentaria, nutrición, desarrollo productivo y generación de ingresos económicos, y siempre desde un corte más asistencialista. Las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades de gestión y de la organización han estado también presentes, pero más enfocadas desde lo sectorial (generalmente relacionado a los sectores en los que intervienen las instituciones) y no desde un enfoque territorial e integral (comunidad-distrito).

No obstante, por el lado social e institucional, existe un escenario donde los procesos organizativos, se encuentran en permanente y gradual debilitamiento con perspectivas de desarrollo diverso y disperso entre familias y comunidades, con escasos espacios y mecanismos dirigidos a construir objetivos territoriales comunes.

En ese escenario, la propuesta del Programa, se plantea más bien desde un enfoque territorial, buscando incidir en las necesidades institucionales, sociales y económicas, de los dos distritos donde interviene, involucrando activamente a los actores/as locales claves en el conjunto del territorio (Gobierno Local, comunidades y organizaciones sociales de base).

Para las autoridades locales, líderes y lideresas, lo novedoso y realmente útil del Programa, es que pone énfasis en el desarrollo de las capacidades de planificación y gestión concertada para que los propios actores/as puedan encaminar sus procesos de desarrollo y mejorar las condiciones de vida en el distrito. Uno de los líderes comunales de Acopía señala “... como se dice, no nos están dando el pescado, sino que nos están enseñando a pescar”.

El Programa desarrolla una estrategia para promover desde el nivel local, la participación organizada de la población comunitaria en el mejoramiento de sus sistemas de organización y su articulación con el gobierno local, buscando incorporar a las instituciones gubernamentales y los actores locales presentes en el territorio, proponiendo vías que contribuyan a fortalecer la participación ciudadana en la gestión pública.

Un rasgo importante de la estrategia es el enfoque de desarrollo de capacidades en función a necesidades de conocimiento para mejorar la gestión institucional municipal y comunitaria, enfatizando en el desarrollo de aprendizaje participativo y práctico,

³ Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda.



transferencia de información y concienciación, y luego ponerlo en acción para acrecentar capacidades y efectividad.

La estrategia promueve activamente la equidad de género, basada en el derecho humano de las personas a participar sin que existan diferencias a causa del sexo, con lo cual hace frente a la cada vez mayor participación de la mujer en la vida económica, social y organizativa y por otro lado apela al fortalecimiento de la autoestima, mediante el cual mejora los niveles de organización comunitaria.

Asimismo se articula a tendencias productivas locales en curso, para dinamizarlas. Las dinámicas económicas tradicionales en ambos distritos, son agropecuarias y desde varios años atrás cobra mayor relevancia el sub sector pecuario (principalmente la crianza de vacuos y cuyes), en ese contexto el componente cuatro calza con esa prioridad de la población, promoviendo el mejoramiento de capacidades técnicas, mejora de infraestructura y logística, así como el desarrollo de mecanismos organizativos que posibilitarán mejores condiciones y capacidades de gestión.

Como producto del conjunto del Programa, ya se pueden apreciar aspectos cualitativos que hacen inferir capacidades incrementadas en funcionarios y autoridades de los gobiernos locales y organizaciones comunales, así como de líderes para ejecutar y cumplir funciones asignadas (cambios en los sistemas administrativos municipales. que se reflejan en mejor atención a los usuarios, cambios en la realización de las asambleas comunales).

Probablemente no de manera sistemática, pero los casos de conflictividad entre algunos líderes con autoridades a causa de reclamos justificados y fundamentados de transparencia, incluso con eventos de movilización colectiva intercomunal, hacen notar una mejor capacidad ciudadana para exigir transparencia a sus autoridades políticas.

En Acopia el proceso de planificación mejoró la capacidad de respuesta efectiva de la municipalidad, ante las necesidades, demandas y derechos de sus ciudadanos, al adoptar en su integridad las propuestas del plan de desarrollo y programarlas en el presupuesto participativo multianual 2015. La planificación territorial y el proceso de consensuación de prioridades recogido luego en el presupuesto participativo, sienta las bases para una mejora de los niveles de gobernabilidad local en el mediano y largo plazo.

En el caso de Cachora, si bien no se concretizó un proceso distrital de planificación, planes de desarrollo comunitario y los proyectos priorizados en cada uno de ellos, fueron recogidos en el presupuesto participativo 2015, no obstante las relaciones conflictivas de las directivas comunales con la gestión municipal actual.

En los dos distritos se ha iniciado un proceso de coordinación interinstitucional entre instituciones públicas y organizaciones comunales, si bien este proceso es aun inicial, existen las bases para su fortalecimiento posterior. En el caso de Cachora, no obstante haberse incorporado en el presupuesto participativo las prioridades de los planes de desarrollo comunitarios, la planificación en el nivel municipal es una necesidad prioritaria⁴

⁴ Por ejemplo la iniciativa comunitaria de compra de un terreno en Abancay o Curahuasi, con fines de utilizarlo como centro de comercialización de la producción agrícola de la comunidad campesina de Asil, muestra la necesidad de ahondar la reflexión y toma de acuerdos sobre la etapa de comercialización que un proceso de planificación municipal posibilitaría. Asimismo posibilitaría construir propuestas sobre el rol del turismo en esta localidad, visto el escenario de dinamización de esta actividad con la próxima construcción del teleférico Choquequirao



Correspondencia con las capacidades locales y condiciones del contexto.

La participación activa de los actores y actoras locales en el proceso de identificación del Programa, han garantizado una adecuada correspondencia no sólo con las necesidades prioritarias, sino también con las propias capacidades locales y las condiciones dadas en el contexto de ambos distritos.

La manifestación de los líderes y lideresas entrevistados/as da constancia que se llevaron a cabo reuniones para la identificación del programa, validadas y afinadas luego en sus estrategias, mediante el contacto permanente del personal del programa con los habitantes de las comunidades, proceso que recogió e incluyó iniciativas comunitarias en las estrategias del Programa.

Por otra parte ha existido receptividad desde el Programa en relación a los cronogramas, lugares, fechas y horarios de las capacitaciones, planteados por los/as propios/as destinatarios/as. Se ha conseguido un buen nivel de empoderamiento de metodologías, contenidos y procedimientos, sobre todo entre el personal capacitado de la municipalidad e instituciones sectoriales a quienes el programa involucró. Esta estrategia se liga con las condiciones del contexto local y capacidades locales a las actividades que el programa plantea.

En relación a las comunidades, más allá del dominio de los temas de gestión en los que han sido capacitados/as, existe un creciente conocimiento y conciencia sobre sus derechos y deberes, a lo que se suma un mayor grado de sensibilidad y concientización en relación a la equidad de género. Estos dos aspectos son elementos centrales que están repotenciando la organización comunal y su sentido para una vida digna en la comunidad.

Asimismo, se ha trabajado con las organizaciones de base, comités, organizaciones de mujeres, asociaciones productivas, ya existentes, fortaleciéndolas y acompañándolas en su propio proceso de empoderamiento.

El Programa ha puesto un adecuado énfasis en el acompañamiento a las mujeres, dada su situación de desventaja frente a los varones. Las lideresas señalan como claves los temas de autoestima, derechos y participación, los que además repercuten en el fortalecimiento de sus organizaciones.

Los procesos que el programa desencadena se alinean con prioridades del acuerdo nacional; igualmente armoniza con procesos y prioridades regionales como provinciales; un claro ejemplo es la conformación de la federación de mujeres del distrito de Acopia y apoyo al proceso de fortalecimiento de la organización de mujeres de Cachora, que se insertan en procesos orientados a fortalecer organizaciones regionales de mujeres, que desde varios años anteriores se desarrollan en las regiones de Cusco y Apurímac respectivamente.



3.2. EFICACIA Y CALIDAD

COMPONENTE 1: CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL GOBIERNO LOCAL.

OBJETIVO DEL COMPONENTE 1:

Gobiernos locales con mayores capacidades de gestión para promover el desarrollo local de manera participativa y concertada.

Los dos gobiernos locales, desde sus alcaldes, no han mostrado voluntad política para desarrollar estrategias de gestión participativa y concertada, sin embargo existen iniciativas pro activas hacia el desarrollo de procesos de concertación desde los funcionarios/as en algunos casos y regidores/as en otros, en Acopia la conformación de mesas temáticas de desarrollo económico y social con el apoyo del programa son una muestra de ello, estos espacios propician la concertación y coordinación de las actividades de promoción municipal con las diversas intervenciones en el territorio distrital.

Por otro lado, los líderes y lideresas en proceso de capacitación, muestran sensibilización hacia la constitución de un espacio que posibilite el funcionamiento de sistemas de concertación local, en los dos distritos.

En el caso de Acopía, algunos funcionarios y una regidora que han sido sensibilizados y capacitados, se convierten también en importantes colaboradores/as del proceso de diálogo y concertación entre los diferentes actores/as. Los funcionarios responsables de la Oficina de Desarrollo Económico, están impulsando el trabajo coordinado en la mesa técnica de desarrollo económico, mientras la regidora está tomando un rol activo e importante en la conformación de una Federación Distrital de Mujeres. A partir de los esfuerzos realizados por estas personas, algunos/as de los líderes y lideresas de las comunidades tienen una mejor percepción de los servicios brindados por el Municipio.

En Cachora, acciones concertadas concretas en contra del alcoholismo, los procesos coordinados entre las comunidades para el desarrollo del presupuesto participativo 2015 son una muestra de avances en ese sentido.



Matriz de Evaluación de indicadores del Objetivo del Componente 1.

OBJETIVO DEL COMPONENTE 1		
Gobiernos locales con mayores capacidades de gestión para promover el desarrollo local de manera participativa y concertada.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IOC1.1. Al tercer año del Programa, 2 planes de desarrollo distrital, de los municipios de Acopía y Cachora, se encuentran en proceso de implementación bajo el liderazgo del Gobierno Local y con la participación activa y aporte de las comunidades, organizaciones productivas, organizaciones de mujeres, e instituciones públicas y privadas.</p>	<p>El actual plan de desarrollo distrital de Acopía se encuentra en proceso de implementación a un nivel medio, únicamente con recursos del Municipio y algunos apoyos puntuales de las ONG. No se cuenta con la participación activa ni aporte de las comunidades campesinas, organizaciones productivas y organizaciones de mujeres.</p> <p>El plan de desarrollo distrital de Cachora se encuentra en proceso de implementación a un nivel bajo, únicamente con recursos del Municipio, del Presupuesto Participativo se articulan al plan de desarrollo. No se cuenta con la participación activa ni aporte de las comunidades campesinas, organizaciones productivas, organizaciones de mujeres, ni las instituciones públicas y privadas.</p>	<p>En Acopía, el plan de desarrollo concertado se encuentra en la etapa de validación y formalización por el concejo municipal, sin embargo, su adopción en el presupuesto participativo ahora multianual, fue un logro estratégico clave logrado por el equipo del programa, formalmente ello garantiza su aplicación; su avance es coherente con los cronogramas del programa.</p> <p>Pero dada la débil institucionalidad local, se amerita el desarrollo de acciones que aseguren su implementación por el nuevo gobierno municipal.</p> <p>Se puede decir que en Acopía, el proceso está en un 90% de avance</p> <p>En Cachora, considerando que los planes de desarrollo comunal son base que facilitará la integración y consolidación de objetivos y propuestas para el plan de desarrollo distrital; y a su vez, al ser las prioridades de los planes comunales incluidos en el presupuesto participativo 2015, son avances que pueden evaluarse en un 25% de avance.</p>



OBJETIVO DEL COMPONENTE 1		
Gobiernos locales con mayores capacidades de gestión para promover el desarrollo local de manera participativa y concertada.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IOC1.2. Al finalizar el Programa, los actores locales (municipios, comunidades campesinas, organizaciones y las instituciones públicas y privadas), han impulsado a través de sus CDD en sus respectivos distritos (Acopía y Cachora) al menos 1 iniciativa conjunta para la atención de las principales demandas de la población.</p>	<p>Sin valor base.</p>	<p>En Acopía, no existe un CDD pero desde las mesas temáticas que también son espacios de concertación se han gestado y promovido iniciativas conjuntas para el fortalecimiento del saneamiento básico (área de desarrollo Social) desarrollo ganadero (mesa de desarrollo económico).</p> <p>Asimismo la regidora del distrito está promoviendo la conformación de una federación distrital de mujeres, como un espacio de diálogo y concertación de propuestas que atiendan las demandas e intereses de todo el colectivo de mujeres del distrito.</p> <p>Todas estas son iniciativas impulsadas desde las acciones del Programa y que muestran avances a favor de la maduración de un espacio conjunto.</p> <p>De similar forma en Cachora, las prioridades consideradas en el presupuesto participativo han resultado de procesos concertados, aunque aún informales, entre las comunidades y organizaciones de base, previos a los talleres de presupuesto participativo, para lo cual ha sido clave la elaboración de los planes de desarrollo comunal.</p>



RESULTADO 1.1.

Gobiernos locales operan con una estructura orgánica más adecuada, funcional y eficiente.

El Programa no ha logrado incidir hasta el momento en la generación de cambios a nivel de las estructuras orgánicas municipales de Acopía y Cachora, ya que la fase inicial de revisión y actualización de los documentos de ROF y MOF ha implicado un proceso más complejo de lo inicialmente previsto, pudiéndose realizar dicha actividad únicamente con el Municipio de Acopía.

En el Municipio de Acopía se cuenta ya con los documentos de ROF y MOF revisados y mejorados con el aporte del Programa, estando pendiente su aprobación definitiva mediante resolución del concejo municipal, para poder pasar a su implementación, aunque ésta no se prevé se realice hasta el próximo año, ya que se está a puertas de un nuevo proceso electoral y cambio de gobierno.

En el caso del Municipio de Cachora, no se ha contado con el respaldo necesario por parte de la autoridad municipal para llevar a cabo dicho proceso.

No obstante no poder lograr la implementación de dichos instrumentos de gestión, es importante rescatar que el Programa sí está logrando incidir en un mejor funcionamiento de ambos municipios, habiéndose podido identificar la incorporación de algunas mejoras en el desempeño de funciones y en los procedimientos administrativos internos de las dos municipalidades distritales.

En la municipalidad de Acopía, se aprecian las siguientes mejoras en las áreas de desarrollo social y desarrollo económico:

- En el área social se han implementado estrategias de interacción de la Oficina Municipal de Saneamiento Básico Rural (OMSABAR) con las Juntas Administradoras de Agua y Saneamiento (JASS) en cada comunidad, mejorando la coordinación de las tareas para la cloración periódica del agua; asimismo se ha notado una mayor presencia del personal de OMSABAR en las asambleas comunales realizando charlas de sensibilización para el cuidado del agua, reuniones en las que además el personal de dicha oficina ha podido recoger las demandas de la población al respecto de la mejora del servicio.
- En la Oficina de Desarrollo Económico (ODEL) se han mejorado los procedimientos administrativos internos y la interacción con el área de abastecimiento y logística para la realización de las actividades en campo. Asimismo, el personal de la oficina demuestra capacidades para liderar la coordinación de la mesa temática de desarrollo económico.

En el caso de la Municipalidad de Cachora, las mejoras identificadas están relacionadas a los procedimientos en el manejo de almacén y logística, que han significado la impresión de formatos que han mejorado la gestión administrativa municipal. Asimismo se ha mejorado la atención en las oficinas de Registro Civil, donde se reconoce un cambio positivo en las actitudes de algunos funcionarios municipales en su relacionamiento con la población, donde los servicios son prestados con mayor eficiencia en términos de tiempo y con mayor calidad de atención, en particular hacia las mujeres.

El logro de estos cambios, es atribuido por las autoridades y funcionarios/as de ambos municipios al proceso de capacitación y acompañamiento desarrollado por el equipo del Programa.



Matriz de Evaluación de indicadores del Resultado 1.1.

RESULTADO 1.1. Gobiernos locales operan con una estructura orgánica más adecuada, funcional y eficiente.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IR1.1.1. Al finalizar el segundo año del Programa, los municipios de Acopía y Cachora elaboran un nuevo ROF y MOF, con los que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las áreas y sus respectivos lineamientos se establecen en función a los objetivos, prioridades, ejes o líneas estratégicas del nuevo plan de desarrollo distrital. - Se incorpora la equidad de género. - Las diferentes áreas cuentan con procedimientos claros para el desarrollo de sus actividades. - Las áreas (principalmente de desarrollo social y desarrollo económico) incorporan mecanismos de interacción/coordinación con las comunidades. - Se consideran mecanismos de interacción/coordinación entre las áreas. 	<p>El municipio de Acopía:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un ROF actualizado el 2011. - Las áreas establecidas en el ROF se encuentran alineadas con los objetivos de su actual plan distrital, en los ejes económico, social e institucional. - Las funciones del ROF son claras. - En el ROF no se considera la equidad de género. - No cuenta con MOF (no se cuenta con procedimientos claros para el ejercicio de las funciones) - El ROF establece espacios de coordinación con las comunidades a través de Junta de delegados, CCL y COVIG. - No se establecen funciones específicas de coordinación. - No se consideran mecanismos de interacción/coordinación entre las áreas. <p>El municipio de Cachora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con ROF del año 2008. No actualizado. - Las áreas establecidas en el ROF se encuentran alineadas con los objetivos de su actual plan distrital, en los ejes económico, social, ambiental e institucional. - Las funciones del ROF son claras. - En el ROF no se considera la equidad de género. - No cuenta con MOF (no se cuenta con procedimientos claros para el ejercicio de las funciones) - El ROF establece como único espacio de 	<p>Sólo en el caso de Acopía, el Municipio cuenta con un nuevo ROF y MOF, pero que aún no ha sido aprobado oficialmente por el Concejo Municipal.</p> <p>Al respecto de los cambios que esperaban incorporarse, se observa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Queda como tarea pendiente aún la armonización de los instrumentos de gestión ROF/MOF con los objetivos del plan de desarrollo concertado distrital, ello es una tarea que debe concretizarse una vez que se instale la siguiente gestión municipal. - Se ha incorporado el enfoque de género, aunque débilmente. Se han incluido funciones específicas dentro de la Sub Gerencia de Desarrollo Social y sus respectivas unidades, relacionadas a la capacitación y promoción de la participación de la mujer, el fortalecimiento de sus organizaciones y la orientación y atención de las mujeres víctimas de violencia a través de una DEMUNA. Sin embargo, no se ha transversalizado el enfoque de género de manera integral en todas las diferentes áreas. - Se especifican de manera clara las funciones de las diferentes áreas y unidades. - No se han incorporado mecanismos de interacción/coordinación con las comunidades ni organizaciones de base. - No se han incorporado mecanismos concretos de coordinación entre las diferentes áreas. <p>En el caso del Municipio de Cachora, se prevé que</p>



RESULTADO 1.1. Gobiernos locales operan con una estructura orgánica más adecuada, funcional y eficiente.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
	coordinación con las comunidades el CCL. - No se establecen funciones específicas de coordinación. - No se consideran mecanismos de interacción/coordinación entre las áreas.	no será posible incidir en la modificación del ROF y MOF con el actual gobierno local y no se tienen claras las probabilidades de que sea factible trabajarlo con el siguiente gobierno a partir del 2015.
IR1.1.2. En el tercer año del Programa, los municipios de Acopía y Cachora han implementado el nuevo ROF: - Se han implementado las nuevas áreas funcionales y los mecanismos de coordinación considerados. - Autoridades y funcionarios aplican sus funciones según lo establecido en el nuevo ROF.	Sin valor base.	Sin avances.



Sobre la efectividad de las actividades:

A1.1.1. Asesoría y acompañamiento en la elaboración e implementación del ROF y MOF.

La formulación de las herramientas de gestión (ROF/MOF) ha sido posible solo para el distrito de Acopia, pero no se puede considerar aun concluido el proceso; no obstante existir las condiciones técnicas para ello (Plan de desarrollo concertado con visión, objetivos y proyectos consensuados, propuesta de ROF y MOF), todavía no se ha tomado la decisión política para su aprobación final. Cabe anotar que desde uno de los actores claves por su capacidad de incidencia dentro de la organización municipal (asesor legal de la municipalidad) no se ha apreciado su satisfacción frente a la propuesta final.

Dentro de las ventajas identificadas en el proceso de revisión y actualización del ROF/MOF se destacan:

- Su ejecución con el desarrollo de talleres con participación del personal de la municipalidad y de los regidores/as.
- Su elaboración participativa ha posibilitado que sus funcionarios y funcionarias lo conozcan y como consecuencia ha promovido la mejora en el desempeño de sus funciones.
- Los documentos elaborados especifican de manera clara y pedagógica los roles y funciones de los/las responsables de cada área y unidad.
- Se ha tratado de dimensionar la estructura orgánica a las posibilidades reales del Municipio.

Dentro de las desventajas:

- No existe voluntad política del alcalde y su asesor para su aplicación y conclusión del proceso.
- No se ha sincronizado con el proceso de actualización del PDC, consiguientemente no recoge sus objetivos y no prevé su dimensionamiento en función de él.
- Muchos funcionarios/as que han participado en la formulación del ROF y MOF de la municipalidad de Acopia ya no laboran en la municipalidad.
- No establece con claridad el rol del plan de desarrollo concertado con relación a la entidad municipal y la función de los órganos de línea en relación al plan de desarrollo concertado.
- La concertación y los mecanismos para ello, también son una ausencia o están muy débilmente señalados entre los roles y funciones municipales.
- Ignora a la comunidad en su rol de unidad básica de representación social del distrito, si reconocemos que son la célula básica del tejido organizacional del distrito, no existe una función municipal para su fortalecimiento.
- El enfoque de género está débilmente tomado en cuenta.
- Fue necesario mayor especialización en el equipo técnico del programa, para el abordaje de temas relacionados a incidir en cambios e incorporaciones en el organigrama municipal y sus instrumentos de gestión.

Si bien no es posible ni conveniente plantear un nuevo proceso de revisión de los documentos, es importante tener en cuenta las debilidades identificadas a fin de incidir en la superación de las mismas en el propio proceso de implementación (o en un futuro proceso de actualización, si existiera la voluntad política y los recursos necesarios para ello).



Por otra parte, hay que tener en cuenta que las acciones que implicarán la implementación supondrán la instalación de algunas nuevas oficinas y el redimensionamiento de algunas otras dentro del Municipio, lo cual conlleva unos costos que habrá que valorar si podrán ser asumidos por el siguiente Gobierno Local.

Además del tema presupuestal, otro factor condicionante serán las capacidades de las autoridades y del funcionariado municipal para llevar adelante el proceso, frente a lo cual representa una desventaja el cambio de personal que se dará con el nuevo gobierno local y que requerirá de un nuevo proceso de sensibilización y formación.

Sin embargo, el principal factor a tener en cuenta es que estos procesos de reestructuración sólo son posibles si se tiene una voluntad política favorable a los cambios propuestos. En ese caso es importante que se incida en la sensibilización de las futuras autoridades y que se mida el grado de compromiso de las mismas. Una ventaja es que dentro de los actuales candidatos al Gobierno Local de Acopía, se cuentan con algunos líderes que han participado del Diplomado en Gestión Pública Municipal, realizado por el Programa.

Con todo ello, hay que prever que se requerirá de mayores recursos, sensibilización y acompañamiento en el proceso de implementación, frente a lo cual podría ser una alternativa promover el compromiso y apoyo de las diferentes instituciones presentes en el distrito.



RESULTADO 1.2.

Autoridades y funcionarios/as cuentan con mayores capacidades para el ejercicio más eficiente de sus funciones.

Pese a que no se cuenta con el respaldo esperado por parte de los alcaldes de Acopía y Cachora, las acciones de capacitación y acompañamiento a autoridades y funcionarios/as, están produciendo algunos logros interesantes en el fortalecimiento de sus capacidades, lo cual se ve directamente reflejado en la mejora de su desempeño.

Los avances cualitativos observados son diferenciados entre ambos municipios, lo cual se explica por el contexto y procesos peculiares de cada distrito ámbito del Programa. No obstante, se puede decir que se observan mejores resultados en el caso de Acopía.

En el caso de Acopía, se observan avances interesantes a nivel de dos personas:

- Una de ellas es la Regidora Marleni Cueva (la única mujer autoridad dentro del Municipio), quien gracias a su participación en la Asociación de Regidoras del Cusco (AREC) y el acompañamiento permanente del equipo técnico del Programa, ahora lidera la organización de la Federación Distrital de Mujeres de Acopía, habiendo para ello convocado al colectivo de mujeres de su distrito y trabajado con el apoyo la Federación Provincial de Mujeres de Acomayo. Cabe resaltar que se observa un cambio de actitud importante en la Regidora, quien antes del Programa mostraba una actitud bastante tímida y que ahora se ha convertido en una de las lideresas más motivadas y desenvueltas.
- La segunda persona es el actual responsable de la ODEL, quien a partir de su participación en el Diplomado y con el acompañamiento del equipo del Programa, demuestra mayores capacidades de liderazgo en la facilitación de la mesa temática de desarrollo económico, que adscribe al equipo técnico de la ODEL en una perspectiva concertadora y más próxima con las organizaciones productivas del distrito. Asimismo, sus mayores conocimientos sobre gestión pública, están teniendo un efecto positivo en la agilización y mejora de los procedimientos administrativos internos y que se han traducido en un mejor desempeño de dicha oficina.

En Acopía se ha tenido también avances importantes en la mejora del desempeño del personal responsable del área de Desarrollo Social (Oficina de OMSABAR) lo que se ha visto reflejado en una mayor coordinación con las JAAS para la cloración del agua y con los comités de Vaso de Leche, incidiendo en el fortalecimiento de la organización de las mujeres. Sin embargo, en el mes de junio del presente, dicho personal fue retirado del Municipio. Hasta la fecha de la visita de evaluación, no se contaba con ningún otro personal a cargo.

También cabe mencionar el caso del Regidor Narciso Amat (de la Comunidad de Tactabamba) quien a partir de su participación en el Diplomado y en una de las pasantías, demuestra mayor motivación, conocimientos y actitudes favorables al cambio, pero que sin embargo sus mayores capacidades no se ven volcadas aún en la práctica, propiamente en el ejercicio de sus funciones como autoridad municipal.

En el caso de Cachora, el desarrollo del Diplomado ha propiciado la realización de reuniones internas del equipo técnico municipal, que bajo liderazgo del Gerente Municipal, han servido de espacio de réplica y reflexión en relación a los temas tratados en cada taller del Diplomado; como producto de ello se han cambiado actitudes personales y se ha mejorado la calidad de atención a la población en



algunas oficinas, como la de Registro Civil, donde por ejemplo se presta mayor cuidado en la atención de las mujeres, por su condición de bajo nivel educativo e idioma. Asimismo, el Gerente Municipal afirma que se los trámites se realizan ahora de forma más eficiente (en menor tiempo) y que se han mejorado los procedimientos en el manejo del almacén.

A nivel de la participación de las mujeres en este resultado, los avances son muy escasos y se reducen a los logros observados en el desempeño de la Regidora de Acopía.

Las principales limitaciones en el alcance de este resultado vienen dadas principalmente por la falta de voluntad política de apoyo por parte de los alcaldes, quienes asumieron la realización del Diplomado como un espacio de crítica negativa a su gestión. Por esa razón, los alcaldes no han cumplido su compromiso de brindar las facilidades de tiempo para la participación de su personal en el Diplomado.

Otro factor limitante, es el cambio constante del personal de los municipios, lo cual tiene una incidencia negativa en la implementación y/o continuidad de los cambios esperados en el desarrollo de capacidades y la mejora del desempeño.

No obstante, el equipo técnico del Programa viene incidiendo de manera acertada en una permanente sensibilización y acompañamiento a autoridades y personal de ambos municipios, que aunque requiere de mayores esfuerzos y recursos, permite de algún modo sostener y avanzar en el proceso de generación de los cambios perseguidos a nivel de la gestión municipal. Teniendo en cuenta además el próximo cambio de gobierno local, será clave reforzar aún más la estrategia de acompañamiento del Programa hacia las personas clave (con mayor compromiso de cambio y en cargos estratégicos) dentro de ambos municipios.

Cabe resaltar además que una de las actividades más efectivas dentro de este resultado, ha sido la pasantía a experiencias exitosas en otros municipios distritales, con realidades similares. Las autoridades y funcionarios/as que han participado en estas pasantías, las han resaltado como un elemento clave dentro de su formación que ha contribuido a su motivación y conocimiento práctico, sobre todo en lo que se refiere a la gestión concertada entre el municipio, las comunidades y las organizaciones de base.

Por otra parte, se considera también un acierto importante, frente a la limitada participación de los municipios en el Diplomado, el haber involucrado a los/las líderes y lideresas de las comunidades de ambos distritos, lo cual no solo ha favorecido el trabajo conjunto entre municipio/comunidad/organizaciones de base, sino que también ha tenido como efecto la motivación de algunos líderes y lideresas que se vienen actualmente postulando a la siguiente alcaldía.



Matriz de Evaluación de indicadores del Resultado 1.2.

RESULTADO 1.2. Autoridades y funcionarios cuentan con mayores capacidades para el ejercicio más eficiente de sus funciones.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IR1.2.1. Al finalizar el segundo año del Programa, un total de 12 autoridades (2 alcaldes y 10 regidores/as) y 20 funcionarios/as, de los municipios de Acopía y Cachora, han participado de al menos el 50% de las sesiones del Programa de Formación en Gestión Municipal implementado.</p>	Sin valor base.	<p>Las autoridades y funcionarios/as que han participado del Diplomado son un total de 22 (12 mujeres y 10 varones).</p> <p>Sin embargo la participación no ha sido constante.</p>
<p>IR1.2.2. Al finalizar el Programa, al menos el 70% de las autoridades y funcionarios/as (al menos 20 de 32 personas) han culminado el Programa de Formación en Gestión Municipal implementado, obteniendo el certificado correspondiente.</p>	Sin valor base.	<p>De las 22 autoridades y funcionarios/as que iniciaron el Diplomado, han concluido un total de 12 (7 varones y 5 mujeres), lo que representa un 55% del total de participantes.</p> <p>Sólo una autoridad (1 regidor) y 11 funcionarios/as municipales (7 varones y 5 mujeres) han tenido una participación permanente en el Diplomado realizado por el Programa.</p> <p>En el Municipio de Acopía, han participado 1 regidor y 6 funcionarios/as de las áreas de Desarrollo Económico, Desarrollo Social y otras.</p> <p>En el Municipio de Cachora, han participado 3 funcionarios y 2 funcionarias, de la Gerencia Municipal, y de las oficinas de Registros Públicos, Tesorería, Logística y Abastecimiento.</p>
<p>IR1.2.3. Al finalizar el Programa, al menos el 65% de las mujeres autoridades y funcionarias (al menos 4 de 6 personas) han culminado el Programa de Formación en Gestión Municipal implementado, obteniendo el certificado correspondiente.</p>	Sin valor base.	<p>5 funcionarias municipales han concluido el Diplomado en Gestión Municipal.</p> <p>Ninguna de las 2 regidoras (una del municipio de Acopía y otra del municipio de Cachora) han tenido una participación activa en este programa de formación.</p>



Sobre la efectividad de las actividades:

A1.2.1. Programa de Formación en Gestión Pública Municipal.

Este Programa de Formación se ha implementado a través del Diplomado “Gestión Municipal Participativa y Concertada para el Desarrollo Local”, el cual se ha realizado en los dos distritos de intervención a través de servicios de consultoría externa. En ambos casos, se han contratado instituciones con reconocida experiencia en este tipo de programas de formación, el Centro Bartolomé de las Casas (CBC) en el caso de Acopía y la Universidad Nacional Micaela Bastidas (UNAMBA) en el caso de Cachora.

En total, han concluido el Diplomado 44 personas, 19 mujeres y 25 varones, entre autoridades, personal del municipio y líderes/as de las comunidades.

Dentro de las fortalezas identificadas en el desarrollo del Diplomado, se tienen:

- Los programas se han adecuados a las capacidades y posibilidades locales.
- El diseño y contenidos temáticos de los programas de capacitación responden a las necesidades de conocimiento e información de los y las participantes, las cuales han sido identificadas en detalle al inicio del proceso, previo al diseño definitivo del plan de capacitación.
- La metodología aplicada en el Diplomado, tanto en Acopía como en Cachora, ha seguido un enfoque teórico-práctico, poniendo énfasis en la participación activa de los y las participantes en su propio proceso de aprendizaje.
- Se han utilizado diferentes técnicas de la capacitación para adultos, facilitando la participación activa y el trabajo colectivo e interactivo entre los y las participantes.
- Asimismo se han utilizado como instrumentos de trabajo los propios documentos de gestión de los que actualmente disponen los municipios (plan de desarrollo, ROF, organigrama), así como la información disponible en los portales web del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en relación al sistema integrado de administración financiera (SIAF), Banco de proyectos (SNIP), aplicativo del presupuesto participativo, sistema nacional de proveedores del estado y otros.
- Las fechas y horarios se han adecuados a la disponibilidad de tiempo de los y las participantes, considerando las necesidades de varones y mujeres.
- En los dos distritos, el Diplomado ha involucrado la participación tanto de funcionarios/as y autoridades municipales, así como de líderes y lideresas de las comunidades, motivando la interacción y el trabajo colaborativo entre todos/as ellos/as durante los talleres, constituyéndose en una experiencia positiva para el trabajo concertado.
- El Diplomado ha promovido la participación en equidad de género, promoviendo la participación activa de las mujeres autoridades y funcionarias, y destinando el 50% de los cupos de los y las líderes de las comunidades, a las mujeres. Las mujeres han tenido una participación del 41% del total de participantes del Diplomado (18 mujeres de un total de 44 participantes, excluyendo la participación del equipo del Programa y de la regidora del Municipio de Acos).

Dentro de las debilidades del proceso se observan:

- El abandono de participantes en el programa de capacitación debido al cambio permanente de funcionarios/as municipales en Acopía.
- Temas relacionados con la transparencia del gasto público propiciaron conflictividad, comprometiendo al programa en general.



- Ha existido desde los mismos alcaldes, acciones de sabotaje a la participación de sus regidores/as y funcionarios/as.
- No se ha contado con la participación activa de las mujeres regidoras de ninguno de los dos municipios. A nivel del personal, sólo han participado dos mujeres funcionarias del municipio de Cachora.
- Aunque se ha considerado y promovido la participación equitativa de varones y mujeres, no se aprecia en la metodología empleada, el uso de técnicas y herramientas específicas que puedan ser más adecuadas a las características particulares de las mujeres, como su menor nivel educativo y el poco manejo del idioma castellano. De hecho en algunas de las mujeres lideresas que han participado del Diplomado, se ha observado mayores dificultades para expresar los conocimientos adquiridos, algunas aducen no recordar con facilidad los temas tratados, pero en general lo que se observa es una menor seguridad en el manejo de algunos conceptos.
- El uso del idioma ha sido también una limitante, sobre todo para el caso de las mujeres, pues no todos/as los/las ponentes han realizado la capacitación en el idioma quechua, que es el idioma más utilizado en ambos distritos. Hay que tener en cuenta también que existen muchos términos técnicos y políticos que son complejos y que no tienen traducción sencilla al quechua, lo cual limita la facilidad en su manejo.
- Pocos/as han sido los/las beneficiarios/as del Diplomado, en algunas comunidades más que en otras solicitan replicar el programa de capacitación.

En los dos ámbitos, el Diplomado ha desarrollado capacidades tanto en funcionarios/as municipales como en los líderes y lideresas de las comunidades.

A nivel de los funcionarios y funcionarias municipales, se observa un mejor desempeño de sus funciones en sus respectivas áreas de trabajo, reflejado en la mejora de los procedimientos administrativos y de los servicios municipales, principalmente en las áreas de desarrollo social y desarrollo económico. (Las mejoras identificadas se han señalado en detalle líneas arriba, en el análisis del resultado).

Por su parte, los líderes y lideresas de la sociedad civil demuestran un mejor conocimiento de sus derechos ciudadanos, mayor conocimiento sobre las competencias y funciones de la municipalidad y sobre los sistemas y procedimientos de una municipalidad rural. Asimismo, la capacitación en el acceso a información en los sistemas de transparencia del Estado, ha mejorado su capacidad de vigilancia sobre la gestión municipal, a partir de lo cual, han venido realizando diferentes requerimientos de información al Gobierno Local, con procedimientos establecidos por el marco legal. Varios/as de estos líderes/as capacitados/as se aprestan a participar en la próximas elecciones municipales.

La interacción entre Gobierno Local y líderes/as comunales, ha propiciado acuerdos inmediatos de acción en temas relacionados al desarrollo social y económico, propiciando el diálogo entre funcionarios/as municipales, comunidad y sectores para enfrentar el problema del alcoholismo (caso Cachora) y el fortalecimiento de las mesas temáticas de desarrollo social y económico (caso Acopía).

A1.2.2. Acompañamiento a las áreas de desarrollo social y desarrollo económico en el cumplimiento de sus funciones.

En los dos distritos el acompañamiento a las áreas de desarrollo social y económico, ha tenido dinámicas diferenciadas, pero en ambos casos el proceso ha incidido en las principales necesidades identificadas con el propio personal de dichas áreas,



elaborando un plan de acompañamiento ad hoc para cada municipio, lo cual ha motivado el mayor interés de los funcionarios/as y su respuesta positiva al trabajo colaborativo con el equipo del Programa.

Dentro de las fortalezas identificadas podemos mencionar:

- El equipo del Programa ha entendido y enfocado de manera adecuada el acompañamiento, partiendo de las propias necesidades manifestadas por el personal municipal y sumándose como facilitadores en el desarrollo y mejora de sus propuestas y acciones.
- En los dos distritos existe un nivel de confianza entre funcionarios/as municipales y el equipo técnico del Programa. Los funcionarios/as y autoridades municipales resaltan la actitud dialogante, propositiva y concertadora del equipo técnico del Programa.
- En ambos casos los equipos técnicos municipales valoran el acompañamiento y apoyo del Programa. Los funcionarios/as identifican al equipo del Programa como un importante soporte técnico.
- El acompañamiento ha reforzado las acciones municipales en un mejor ejercicio y cumplimiento de las funciones y competencias municipales.
- Se ha logrado colocar el tema de género en los procedimientos y objetivos de las áreas de desarrollo económico y social de las municipalidades.
- El acompañamiento a las áreas de desarrollo social y desarrollo económico, en el caso de Acopía, han facilitado las acciones previstas en el componente 3 y componente 4, respectivamente.
- Se ha prestado particular atención al acompañamiento a la Regidora de Acopía, lo cual ha repercutido en su mayor empoderamiento y en el liderazgo que ahora ejerce en la organización de la Federación Distrital de Mujeres.

Dentro de las debilidades en el proceso de acompañamiento, se tiene principalmente el cambio permanente de funcionarios/as municipales, lo que ha retrasado mayores avances en los procesos orientados a la mejora de los roles municipales en el desarrollo social. El cambio constante de personal ha requerido de un mayor esfuerzo por parte del equipo del Programa, teniendo que retomar repetidamente las acciones de información, sensibilización y coordinación con el nuevo personal.

Estos retrocesos y la carga de actividades sobre el equipo, han restado la disponibilidad de tiempo para poder profundizar y ampliar las acciones de acompañamiento a otras autoridades y personal de los municipios.

Es importante prever que frente al cambio de Gobiernos Locales en el 2015, será necesario revisar y ajustar las estrategias de acompañamiento en función de los nuevos perfiles, necesidades y expectativas de las nuevas autoridades y funcionarios/as municipales.

A1.2.3. Encuentro de autoridades y funcionariado de municipios en Acopía y Cachora.

Actividad no implementada. Programada para el siguiente período.

A1.2.4. Pasantías a otros municipios de la Región con experiencias exitosas en gestión municipal (al inicio y al intermedio de la capacitación): Ccatcca, San Salvador, Lamay.



Las pasantías han sido resaltadas por todos y todas (autoridades, funcionarios/as, líderes y lideresas) como uno de los medios más efectivos dentro de la estrategia de formación implementada por el Programa.

Lo más interesante de las pasantías para los y las participantes, ha sido poder observar las experiencias exitosas de concertación entre el Gobierno Local y los/las representantes de la sociedad civil, lo cual ha motivado a funcionarios/as, líderes y lideresas a promover un mayor diálogo y coordinación entre sí. Para los líderes y lideresas, la pasantía realizada les ha mostrado la importancia de su participación activa como representantes de sus comunidades y organizaciones de base; y en el caso particular de las mujeres lideresas, ellas han podido observar la participación activa de las mujeres y sus organizaciones, planteando sus demandas y propuestas en estos espacios de concertación a nivel distrital.

En consecuencia, la pasantía ha cumplido un importante rol sensibilizador hacia la participación y concertación, líderes y lideresas de ambos distritos muestran una alta valoración hacia el tema y pueden constituirse en importantes gestores/as de los procesos de concertación a nivel distrital, lo cual ya se viene dando en el fortalecimiento de las mesas temáticas de desarrollo social y desarrollo económico (en el caso de Acopía) y en las iniciativas de diálogo y coordinación para hacer frente al problema del alcoholismo (en el caso de Cachora).



RESULTADO 1.3.

Gobiernos locales fortalecen los espacios y mecanismos de concertación con la sociedad civil para la gestión del desarrollo local.

En general existe la suficiente sensibilización y valoración favorable a la conformación de espacios de concertación en los dos distritos del programa, siendo la negativa de los alcaldes el principal factor que obstaculiza el establecimiento formal de dichos espacios.

No obstante, en Acopia se tienen conformadas las mesas técnicas de desarrollo económico y desarrollo social, considerándose éstas un avance importante en dirección a la constitución de un espacio de concertación mayor. Las acciones de capacitación y acompañamiento desde el Programa han promovido el fortalecimiento de estas mesas y han desembocado en la mejora de los servicios de la entidad municipal a las comunidades, aspecto que contribuye en la valoración de la concertación.

Asimismo, en el caso de Acopía, juega un rol clave en este proceso, la elaboración participativa del plan de desarrollo distrital, en el que se ha tomado como base los planes de desarrollo comunal y en el que han participado activamente las autoridades municipales, las directivas comunales, las organizaciones sociales, productivas y de mujeres, aspecto que es altamente valorado por todos/as ellos/as y en el que se resalta además el aporte del Programa. Se espera que a partir de la aprobación definitiva del plan de desarrollo distrital (aún pendiente), se dé el momento y espacio propicio para concretar el establecimiento del Consejo de Desarrollo Distrital (CDD), el cual deberá promover la coordinación y articulación de los diferentes actores y actoras para la implementación del plan.

En el caso de Cachora, la concertación ha tenido una dinámica diferente, desde un enfoque territorial, buscando dar solución a preocupaciones comunes del distrito, como es el caso de la lucha contra el alto consumo de alcohol; aspecto que aún puede constituirse en el tema social vinculante favorable al establecimiento del espacio de concertación distrital⁵.

La nula voluntad del alcalde de Cachora hacia la concertación con los demás actores ha impedido al Programa impulsar el plan de desarrollo distrital, pese a contar ya con los planes de desarrollo comunal.

⁵ El alcoholismo ha promovido acciones concertadas, desde la municipalidad una ordenanza de limitación de la venta de alcohol, desde las comunidades la organización concertada de una campaña contra el alcoholismo, en la que participaron el sector salud, educación, la organización distrital de mujeres y la policía nacional.



Matriz de Evaluación de indicadores del Resultado 1.3.

RESULTADO 1.3. Gobiernos locales fortalecen los espacios y mecanismos de concertación con la sociedad civil para la gestión del desarrollo local.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IR1.3.1. Al finalizar el segundo año del Programa, los planes de desarrollo distrital de los municipios de Acopía y Cachora se encuentran debidamente articulados con los planes de desarrollo de sus comunidades, observándose:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coherencia en el diagnóstico (necesidades y potencialidades) - Objetivos alineados. - Correspondencia entre los ejes estratégicos de desarrollo. - Proyectos considerados en los planes de desarrollo comunal incorporados en los planes de desarrollo distrital. - Proyectos considerados en los planes de desarrollo comunal incorporados en los presupuestos participativos. 	<p>El plan de desarrollo distrital de Acopía no está articulado a los planes de sus comunidades El plan de desarrollo distrital de Cachora no está articulado a los planes de sus comunidades.</p> <p>Siete de las ocho comunidades de intervención no cuentan con planes de desarrollo comunal. Sólo la comunidad de Santo Domingo (distrito de Acopía) cuenta con un plan de desarrollo comunal elaborado en 2003, no ha sido actualizado.</p>	<p>Se ha concluido el proceso de actualización del plan de desarrollo concertado distrital de Acopía. El proceso de formulación de los planes de desarrollo comunal ha facilitado su consolidación en el plan de desarrollo distrital de manera concertada y articulando las dimensiones comunales y distrital; el mismo que luego fue incluido en el presupuesto participativo del año fiscal 2015. Para considerar concluido el proceso, se requiere solo de la formalización y aprobación por el concejo municipal, aunque es posible que cuestiones de voluntad política dificulten su concretización. En Acopía se puede considerar un 90% de avance.</p> <p>En el caso de Cachora, no se ha podido concretar el proceso de elaboración del plan de desarrollo distrital, pese a contar con los planes de desarrollo comunal ya elaborados. Sin embargo, las prioridades de los planes comunales se han articulado en el presupuesto participativo 2015, constituyéndose en uno de los primeros esfuerzos de consensuación hacia la integración de las dimensiones municipal y comunitaria, que se espera se visibilicen en un plan de desarrollo distrital actualizado, durante la siguiente gestión municipal.</p> <p>Considerando los planes de desarrollo comunal elaborados, como insumo del plan de desarrollo distrital, se podría decir que en Cachora se tiene un 25% de avance.</p>



RESULTADO 1.3. Gobiernos locales fortalecen los espacios y mecanismos de concertación con la sociedad civil para la gestión del desarrollo local.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IR1.3.2. Al finalizar el Programa, los municipios de Acopía y Cachora han institucionalizado un Consejo de Desarrollo Distrital (CDD) como espacio de diálogo y concertación con las comunidades, organizaciones e instituciones públicas y privadas presentes en el territorio:</p> <ul style="list-style-type: none">- El CDD se encuentra formalmente reconocido mediante ordenanza municipal.- Cuenta con un reglamento interno de funcionamiento.- El CDD se ha incorporado dentro de la estructura orgánica del Gobierno Local.- Funciona a través de reuniones periódicas con la participación permanente de sus diferentes miembros.- El CDD cuenta con la participación activa de las organizaciones de mujeres.	<p>Los municipios de Acopía y Cachora no cuentan con un CDD conformado. Cuentan con un CCL (Consejo de Coordinación Local) conformado en el marco del Presupuesto Participativo el año 2011, pero que no está debidamente en funcionamiento.</p>	<p>No se ha conformado el CDD en ninguno de los dos distritos.</p> <p>Sin embargo, en Acopía vienen funcionando como espacios de concertación las mesas técnicas de desarrollo social y desarrollo económico, las cuales vienen siendo fortalecidas por el Programa.</p> <p>Asimismo, en Acopía, la elaboración participativa del plan de desarrollo distrital, constituye el punto de partida necesario para impulsar y concretar el establecimiento de un CDD como responsable de la coordinación y articulación de los actores y actoras para la implementación del plan.</p>



Sobre la efectividad de las actividades:

A1.3.1. Facilitación y acompañamiento en el proceso de elaboración de los planes de desarrollo distrital.

En cuanto a la actualización del plan de desarrollo distrital de Acopia, este ha sido realizado con una metodología adecuada, contando para ello con el soporte del Centro Bartolomé de las Casas, quien cuenta con una importante experiencia en procesos de planificación local a nivel de la Región Cusco. La propuesta metodológica de la consultora ha sido validada con el equipo técnico del Programa, quien ha estado presente en los diferentes talleres acompañando todo el proceso.

El equipo técnico del Programa ha jugado además un rol clave en la promoción y acompañamiento de la participación de las directivas comunales, comités, organizaciones de base (sociales y económicas), varones y mujeres, en el proceso de elaboración del plan.

La propuesta buscó articular en dos direcciones; a) armonizando con los planes: Plan Bicentenario, Plan de desarrollo regional y provincial⁶ y b) con los planes de desarrollo comunitario. En este último los objetivos del plan de desarrollo distrital guardan estricta coherencia con los objetivos de los planes de desarrollo comunitario.

Las fortalezas en el proceso realizado en Acopia que se pueden resaltar son:

- El proceso metodológico seguido ha empleado técnicas e instrumentos (grupos focales, entrevistas, talleres, dibujos y pintura, canciones) que han posibilitado y facilitado la participación activa de las comunidades, varones y mujeres, e inclusive niños y niñas.
- La propuesta técnica de la consultora incorpora de manera adecuada el tema de género en su enfoque conceptual y metodológico.
- Se ha tenido efectivamente una participación equitativa de varones y mujeres, lo que fue gracias a la motivación y acompañamiento del equipo del Programa en la participación activa de las mujeres lideresas y de sus organizaciones. Las mujeres (regidora, funcionarias, dirigentas comunales, representantes de organizaciones, lideresas) han representado más del 50% de los/as participantes en los talleres de elaboración del plan.
- El documento del plan, resultado del proceso, articula las visiones y propuestas de desarrollo comunales y cumple con los criterios mínimos del enfoque de género en el diagnóstico, objetivos, estrategias y proyectos propuestos.
- Asimismo, se ven incorporados las diferentes líneas transversales, organización, participación, capacidades locales, sostenibilidad ecológica y derechos humanos. Se ha incorporado además el enfoque de desarrollo económico local.
- El documento del plan es reconocido por la autoridad y equipo técnico municipal.
- Existen líderes y lideresas que conocen de los contenidos del Plan y que entienden la lógica de su implementación.

Las debilidades identificadas:

- No se logró involucrar en el proceso a actores clave que representan a sectores importantes del Estado (Salud, Educación)
- Es débil en el análisis de la institucionalidad sectorial (salud, Educación, desarrollo agropecuario).
- Escasa voluntad política del alcalde para su reconocimiento y emisión de la ordenanza de aprobación.

⁶ No obstante, el PDC provincial Acomayo, es un documento muy escueto.



- Débil participación de regidores y alcalde.
- Escasa incorporación del lenguaje inclusivo de género en el documento del plan.

Aunque se tiene ya el documento del plan de desarrollo de Acopía, el proceso no se puede dar aún por concluido, siendo necesario acompañar:

- La aprobación del plan por el concejo municipal de Acopia, previa revisión y validación, lo que implica facilitar metodológicamente una presentación a las autoridades municipales en concejo.
- La difusión entre las organizaciones y líderes del distrito, implicando la elaboración de versiones amigables del documento del plan de desarrollo. Hay que tener en cuenta que los niveles de participación existentes en los diferentes procesos no necesariamente garantizan y se reflejan en la apropiación.
- La promoción de un evento donde la gestión municipal informe la forma como garantiza que los acuerdos del presupuesto participativo 2015 se reflejen en el Presupuesto Municipal de Apertura.

En el caso de Cachora, los procesos avanzados de planificación comunitaria constituyen parte del proceso de actualización del PDC distrital, por otro lado el proceso de capacitación y la pasantía han propiciado la sensibilización necesaria que posibilita avanzar hacia el desarrollo del proceso de actualización del PDC.

Entre los temas que pueden contribuir en la decisión de iniciar el proceso de actualización son: la dinámica de cambios en los procesos de la actividad turística, que necesitan respuestas territoriales, que inclusive van más allá del distrito; el proceso de actualización del plan de desarrollo Provincial, que pone en la agenda social la planificación como una necesidad para la adecuada gobernabilidad, aspectos de articulación de mercados y territorio que el plan de desarrollo provincial prevé y que no tiene respuesta desde lo local; finalmente el elevado consumo de alcohol en la media que es un problema recurrente en el desarrollo social del distrito, ha demostrado que articula a las instituciones, comunidades y organizaciones de base.

A1.3.2. Facilitación y acompañamiento en el proceso de conformación y funcionamiento del CDD.

Si bien en los dos distritos no ha logrado constituirse los CDD como espacios de concertación, por la falta de voluntad política de los alcaldes, sin embargo se han desarrollado acciones concertadas que indican pro actividad desde los actores locales e institucionales para el desarrollo de una cultura de concertación.

En los dos distritos se han desarrollado diversas actividades concertadas a manera de experiencia preliminar, pero cuya capitalización no es posible por las actitudes clientelistas y verticales de ambos alcaldes.

En las acciones realizadas, se observan como fortalezas:

- La alta valoración de los líderes y lideresas locales, sobre la necesidad de un espacio de concertación como estrategia de gestión pública.
- El fortalecimiento de las mesas técnicas de desarrollo social y desarrollo económico, y los resultados positivos en la gestión municipal, se constituyen en ejemplos prácticos de los beneficios de la concertación.
- En el caso de Acopía, las diferentes instituciones presentes en el distrito se vienen sumando a los procesos de concertación, a través de su participación en las mesas técnicas, donde se elabora un plan operativo consolidado con el aporte de cada institución, lo que viene favoreciendo la articulación



interinstitucional y evitando la duplicidad de acciones, aspecto que es bastante valorado por las autoridades y funcionarios/as municipales.

- En Cachora existe voluntad política de las instituciones sectoriales de salud y educación, para participar y promover activamente la conformación de un espacio de concertación.
- En Cachora, existe un importante interés común de los actores y actoras por dar solución al problema del alcoholismo, tema que se puede constituir en el impulso necesario para el establecimiento de un espacio concertación.
- La actitud dialogantes y concertadora de equipo del Programa es tomada como un ejemplo a seguir por las demás instituciones presentes en el territorio distrital.

Como debilidades, se han identificado:

- La voluntad política ausente de los alcaldes e indiferencia de los regidores.
- Temor de las autoridades municipales de la presente gestión a la concertación.
- Cambio constante de funcionarios de las municipalidades y los sectores del estado.
- En Acopía existe indiferencia de los sectores hacia la concertación de acciones para el desarrollo distrital.
- Insuficiente diálogo y coordinación del equipo del Programa con las demás instituciones presentes a nivel distrital.

Tanto en Acopía como en Cachora es necesario apuntalar más en las acciones orientadas a la conformación de los espacios de concertación distrital, pues será más difícil que ello pueda lograrse en poco tiempo entrado el siguiente gobierno. En el caso de Acopía puede aprovecharse tal como se tiene previsto la aprobación del plan de desarrollo distrital y en el caso de Cachora, puede impulsarse como tema motor el interés de los diferentes actores y actoras en la solución del problema del alcoholismo para la conformación de alguna mesa temática que sirva de inicio al proceso.

A1.3.3. Acompañamiento en el diseño e implementación de mecanismos de información, transparencia y evaluación.

La transparencia y acceso a información en la gestión pública municipal, es un tema que debe trabajarse desde dos flancos, por un lado desde la demanda y acceso por parte de la sociedad civil y, por otro, desde la transparencia y facilitación por parte del Gobierno Local.

En el primer caso, las actividades de formación del Programa (sensibilización, capacitación y acompañamiento) han fortalecido los conocimientos de líderes y lideresas sobre su derecho de acceso a información sobre la gestión pública municipal y de los mecanismos y procedimientos para solicitar y acceder a la misma. Ello ha incidido directamente en las capacidades fiscalizadoras de los líderes y lideresas de las organizaciones de base quienes han venido solicitando al Gobierno Local información referente a la asignación y ejecución presupuestal, acción que ha provocado la reacción negativa de los alcaldes.

Pese a ello, en el caso de Acopía, el equipo del Programa ha continuado promoviendo la generación de mecanismos que faciliten el acceso a la información de la gestión municipal, apoyando la elaboración e implementación de un plan de comunicación de las oficinas de desarrollo social y desarrollo económico, y facilitando la participación de funcionarios/as en espacios radiales y el uso de periódicos murales.

También hay que resaltar que ha habido una importante participación del equipo en el Presupuesto Participativo distrital de Acopía, donde ha cumplido el rol de facilitador a



solicitud del propio Gobierno Local, con lo cual se ha podido incidir en una mayor convocatoria de los agentes participantes, una mayor participación de las mujeres y la correspondiente difusión de información y transparencia sobre la gestión pública municipal.

No obstante, los recursos son limitados (poco presupuesto) y no se cuenta con la voluntad política necesaria para poder trabajar más ampliamente este tema.

Esta actividad ha podido ser trabajada únicamente con el municipio de Acopía, ya que en el caso de Cachora, la actitud negativa del alcalde impide abordar el tema.

A1.3.4. Fortalecimiento de las capacidades de la Red Sur de Cáritas para la promoción de la participación y concertación en el desarrollo local.

Las actividades de fortalecimiento del socio local se han desarrollado en dos niveles, el primero a nivel del equipo técnico de Cáritas Cusco y Cáritas Abancay responsable de las actividades del Programa y, el segundo a nivel de las 7 Cáritas que conforman la Red Sur.

En el primer caso, las actividades de fortalecimiento han estado enfocadas a ampliar los conocimientos del equipo en gestión local concertada y gestión municipal, mejorar sus habilidades metodológicas para el desarrollo de las capacitaciones, y profundizar sus conocimientos y manejo del enfoque conceptual de la herramienta programas.

A partir de las acciones realizadas se observan las siguientes fortalezas:

- La participación del equipo en el Diplomado le ha permitido ampliar sus conocimientos en la gestión local concertada, y compartir además un mismo espacio de aprendizaje con los demás actores y actoras participantes, donde han podido observar de cerca el proceso de aprendizaje de cada uno/a.
- Asimismo, el acompañamiento en el proceso de elaboración de los planes de desarrollo comunal/distrital, ha empoderado al equipo en su capacidad de convocatoria y concertación, principalmente con los líderes y lideresas de las comunidades.
- En la interacción con el CBC y el acompañamiento al proceso de elaboración de los planes comunales/distritales, el equipo ha podido fortalecer su manejo metodológico sobre los procesos de planificación local.
- La formación del equipo en temas de gestión concertada y gestión municipal han fortalecido sus conocimientos y sus capacidades metodológicas para promover y acompañar los procesos de fortalecimiento y concertación entre los actores/as locales en ambos distritos.
- Las mayores capacidades concertadoras del equipo se ven reflejadas en un mayor y mejor diálogo con todos/as los/as actores/as, resaltando la capacidad de diálogo con los municipios, pese a las actitudes negativas de las autoridades actuales.
- La profundización del equipo en el manejo del enfoque conceptual de la herramienta programa, facilita el entendimiento de los cambios que se quieren lograr, la comprensión mutua entre el equipo y el manejo de los mismos criterios en el trabajo.
- Se observa en el equipo una mayor sensibilidad y un mayor entendimiento respecto al tema de género.
- Los líderes y lideresas de las comunidades destacan las capacidades metodológicas del equipo para el desarrollo de las capacitaciones, por su entendimiento y dinamismo.



Respecto a las debilidades que aún se requieren superar:

- El equipo no ha logrado aún las capacidades suficientes para promover la concertación local, más aún para manejar la situación presentada con los municipios.
- Se requería de algunos perfiles con mayor conocimiento y sobre todo experiencia en los temas de gestión municipal.
- Se requiere profundizar mucho más en el tema de género; el equipo no cuenta con ningún/a especialista en el tema y no se han desarrollado hasta el momento acciones concretas de formación.
- Se tiene como limitación importante el tamaño reducido del equipo y la insuficiente disponibilidad de tiempo del coordinador del Programa y de la especialista en organización, para tener una mayor presencia en campo y realizar un mayor acompañamiento a los equipos en Acopía y Cachora. Una de las principales dificultades es la distancia entre ambas zonas.

Respecto a las acciones de fortalecimiento realizadas a nivel de las 7 Cáritas que conforman la Red Sur, son pocos todavía los avances observados.

Luego de haber revisado y ajustado el plan de fortalecimiento de la Red, las acciones se han enfocado en el asesoramiento y acompañamiento desde Cáritas Cusco hacia otras Cáritas de la Red (como Juli, Puno, Ayaviri, Sicuani) para el fortalecimiento de las capacidades internas de planificación (de proyectos) y administración (implementación del SIRC), a fin de que dichas Cáritas puedan fortalecerse internamente e irse nivelando con las otras Cáritas (Cusco, Abancay, Chuquibambilla). Este es un paso necesario y se valora oportuno, ya que las Cáritas que no cuentan con un buen nivel de sostenimiento, se ven limitadas de poder participar más activamente en la Red. Es necesario por tanto generar un proceso de fortalecimiento individual para poder progresivamente avanzar con mayor sostenibilidad en un proceso de fortalecimiento colectivo como Red.

Cabe destacar que todas las Cáritas integrantes resaltan la importancia del trabajo en Red para el fortalecimiento de su actuación en cada uno de sus respectivos ámbitos, pero también son conscientes de que el trabajo en Red no es posible si es que cada una no cuenta con un nivel mínimo de funcionamiento.

En el desarrollo de este proceso, se valoran como fortalezas:

- El rol facilitador de Cáritas Cusco en el proceso de diálogo y concertación entre las 7 Cáritas de la Red.
- El reconocimiento de la importancia y de los beneficios del trabajo en Red por parte de las 7 Cáritas integrantes.
- La disponibilidad de profesionales con diferentes capacidades y experiencia para aportar en las diferentes actividades de fortalecimiento previstas dentro de la Red (en diferentes áreas temáticas, en diferentes experiencia de trabajo con Gobiernos Locales, empresas privadas u otros actores, en temas administrativos).
- Las experiencias institucionales capitalizadas y que pueden contribuir al proceso de fortalecimiento interno de cada una y de toda la Red.
- La capacidad instalada, en las Cáritas de Cusco, Abancay y Chuquibambilla.
- La apertura de las Cáritas de Puno, Juli, Ayaviri y Sicuacni, al trabajo facilitador y apoyo que brinda Cáritas Cusco.



- El trabajo en Red con Cáritas del Perú, quien brinda un apoyo continuo a las diferentes Cáritas y que contribuye a mantener el diálogo y difundir las experiencias de la Red entre todas las Cáritas a nivel nacional.

Las debilidades:

- Distintos niveles de compromiso con la Red.
- Excesiva rotación del personal dentro de las Cáritas.
- Escasa disponibilidad de fondos de las Cáritas para actividades de la Red.
- Limitaciones de tiempo y distancias dificultan las reuniones periódicas entre los miembros de la Red.
- No existe una postura clara sobre el tema de género a nivel de Cáritas del Perú, el cual debe ser referente para todas las Cáritas.
- Proceso de ejecución del plan de fortalecimiento se hace lento por las dificultades antes mencionadas.

Cabe resaltar que por lo lento que se hace el proceso, están aún pendientes la actualización del plan estratégico de la Red y las actividades de intercambio para la difusión interna de la propuesta del Programa en Acopía y Cachora.



COMPONENTE 2: CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS.

OBJETIVO DEL COMPONENTE 2:

Comunidades campesinas mejoran sus mecanismos de gestión, incorporando criterios de equidad, participación y concertación.

Las comunidades de los dos distritos ámbito del Programa, son organizaciones de interés público, con personería jurídica, integradas por familias que habitan y controlan cierto territorio ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales que se expresan en la propiedad comunitaria de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de actividades multisectoriales y medios de vida ya sea localmente como en otros ámbitos, aspectos condicionados por las potencialidades, limitaciones de la comunidad y las exigencias que imprimen las dinámicas económicas sociales y políticas nacionales y regionales.

Para hacer frente a las limitaciones actuales de las comunidades, la estrategia del programa considera esencial, la participación de todos los miembros de las comunidades destinatarias, directivas, organizaciones de base, varones y mujeres, enfocando los espacios familiares así como en los espacios colectivos comunitarios, desde lo organizativo-institucional hasta lo productivo-económico, para apuntalar de manera comunitaria, las condiciones orientadas a reducir la pobreza.

Entre los medios estratégicos que abonan esta perspectiva han constituido una interacción de actividades y procesos:

- El acompañamiento a la elaboración de los planes comunales, promoviendo espacios de evaluación de necesidades y potencialidades, determinación de los problemas para identificar y priorizar propuestas de solución y planificación, de acciones, implicando acuerdos de responsabilidad comunal.
- Asimismo, contribuye y acompaña en procesos de actualización de sus instrumentos de gestión, como una estrategia dirigida al fortalecimiento orgánico comunitario, promoviendo una revisión y contextualización de los roles y funciones de los comuneros y comuneras y de las autoridades en la gestión del territorio comunal, revitalizando la acción colectiva.
- Los proceso de capacitación que desarrolla tienen la premisa de adiestrar a quienes son directivos comunales en el manejo adecuado de los instrumentos de gestión orgánica (libro de caja, manejo de actas, preparación de asambleas, etc.), que contribuyen en decisiones de mayor calidad y en la mejora de la gobernabilidad comunitaria.
- Empoderamiento de la mujer para mejorar su desempeño en la función comunitaria y familiar, en respuesta al contexto que caracteriza la tenencia de tierras en Cachora y Acopia, donde es cada vez mayor la responsabilidad de la mujer al frente de la unidad de producción familiar⁷, dado la tendencia a la elevación del índice de migración masculina o doble residencia, o dedicación a actividades no agropecuarias.

⁷ En la sierra, se habla de la feminización de la pequeña agricultura, por el lado de la estructura de propiedad, la mayor presencia de mujeres conductoras de un predio se encuentra en las unidades de menos de 0.5 ha; allí representan el 43.7% de los productores, en tanto que los hombres alcanzan el 56.3%: casi en paridad. En los siguientes rangos de tamaño, la proporción de mujeres disminuye de manera sensible.

<https://cepesrural.lamula.pe/2014/02/06/feminizacion-de-la-agricultura-peruana/cepesrural/>



- Por otro lado apela a aspectos culturales, asociado a la elevación de la autoestima individual y colectiva, para desembocar en mayor compromiso de sus pobladores con su comunidad, fortaleciendo la organización comunitaria.
- Asimismo suman al proceso de fortalecimiento comunal, el desarrollo de estrategias que vinculan el programa con iniciativas económicas en curso, que las familias comunitarias implementan, para dinamizarlas y apuntalarlas.

Esta estrategia de enfoque sistémico que el programa implementa en la comunidad, se ve coadyuvada por un relacionamiento horizontal en un clima de confianza y empatía entre los equipos técnicos locales del programa y las comunidades.

La lógica de acción del programa, mediante la mejora de mecanismos de gestión, incorporando criterios de equidad, participación y concertación, implican un proceso mediante el cual los miembros de una comunidad desarrollan conjuntamente capacidades y recursos, para controlar y organizar mejor sus sistemas de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos. En esta perspectiva la interacción de las actividades del programa en sus cuatro componentes es importante.



Matriz de Evaluación de indicadores del Objetivo del Componente 2.

OBJETIVO DEL COMPONENTE 2		
Comunidades campesinas mejoran sus mecanismos de gestión, incorporando criterios de equidad, participación y concertación.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IOC2.1.</p> <p>Al finalizar el Programa, al menos 4 comunidades se encuentran en proceso de implementación de los nuevos estatutos y reglamento interno contextualizados, poniéndose en práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una mayor participación de las mujeres en las asambleas comunales con voz y voto. - La participación de los jóvenes con su opinión y propuestas. - La coordinación con las organizaciones de base. 	<p>Los estatutos y reglamento actuales de las 8 comunidades de intervención, no consideran mecanismos explícitos para la participación de mujeres, jóvenes y organizaciones de la comunidad.</p> <p>Actualmente se observa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 21% de las mujeres participan con voz y voto en las asambleas comunales. - Los jóvenes no participan con voz ni voto en las asambleas comunales. - Las organizaciones sociales y productivas acuden esporádicamente a las asambleas comunales y participan sólo para informar o solicitar apoyos puntuales. 	<p>La actualización de los estatutos de todas las comunidades se encuentra en fase de conclusión, siendo el proceso más avanzado en Cachora, establece concretamente derechos de mujeres y jóvenes en diversos aspectos de la vida comunitaria. (principalmente a la participación), La calidad y la participación de las líderes mujeres mejoró, como producto de la sensibilización, acompañamiento y capacitación sobre derechos. La agenda de las asambleas es mejor estructurada, consecuentemente, se definen acuerdos con mayor fluidez y en menor tiempo.</p> <p>Está pendiente la incorporación de los planes de desarrollo en los estatutos comunales y la validación y aprobación de los estatutos en las comunidades de Acopía.</p> <p>Se puede considerar un avance de 70%.</p>
<p>IOC2.2.</p> <p>Al finalizar el Programa, 8 comunidades campesinas implementan sus planes anuales de trabajo en función a sus planes de desarrollo comunal.</p>	<p>Los planes de trabajo de las ocho comunidades se diseñan e implementan en función a los calendarios agropecuarios, a las necesidades del momento y sin articulación a una planificación de largo plazo.</p>	<p>Todas las comunidades han formulado sus planes de desarrollo, (Santo Domingo actualizó) con el acompañamiento y facilitación apoyado por el programa, en términos de tiempo los procesos avanzaron más rápido en Cachora,</p> <p>El nivel de avance es coherente con la vida del programa, requiere de un proceso de difusión, con la producción de versiones amigables de los planes comunales y la aprobación de los planes comunales en</p>



OBJETIVO DEL COMPONENTE 2		
Comunidades campesinas mejoran sus mecanismos de gestión, incorporando criterios de equidad, participación y concertación.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
		<p>Cachora.</p> <p>Los planes de desarrollo han constituido base para la elaboración de planes operativos comunales y para la priorización de proyectos en el presupuesto participativo año fiscal 2015.</p> <p>Se considera un avance del 90%</p>



RESULTADO 2.1.

Las comunidades campesinas diseñan y aprueban una nueva estructura organizativa y modelo de gestión más equitativos y funcionales a su nuevo contexto (social, económico, político, cultural y ambiental).

En respuesta a un proceso de rápidos cambios y transformaciones que el país y la región viven y que trascienden en las comunidades propiciando cambios en los ámbitos sociales, institucionales y políticos, el Programa propone la adopción de una nueva estructura organizativa, equitativa y funcional, promoviendo como estrategia y medio la actualización de los estatutos comunitarios, procesos que han apuntalado el mejor funcionamiento de la organización comunitaria y la adopción de sistemas de gestión que aunque no están todavía consolidadas, han dinamizado y agilizado las tareas y gestiones comunales.

Si bien no es posible apreciar claramente el desarrollo de una nueva estructura, los cambios promovidos en el proceso de actualización de los estatutos comunales, acompañado de capacitación y afianzamiento en aspectos técnicos de la gestión comunal (roles y funciones de las directivas comunales, capacitación en el manejo de libros, actas, etc.) se reflejan en el claro establecimiento de las responsabilidades de las directivas comunales, definiéndose precisa y explícitamente las relaciones entre autoridad y comuneros/as, contribuyendo a una mayor cohesión dentro de la organización comunal y mejorando los niveles de participación en las asambleas comunales tanto de varones como de mujeres.

Respecto a la equidad de género en la organización comunal, en los dos ámbitos, el proceso ha puesto en debate las relaciones asimétricas que existen entre varones y mujeres, sobre todo en los espacios públicos, promoviendo la incorporación de la participación de la mujer y la igualdad de derechos entre los varones y las mujeres. Si bien no se ha logrado incorporar la equidad de género en su pleno sentido dentro de los estatutos actualizados, existen avances positivos en el proceso, sobre todo en el caso de las comunidades de Acopía, donde se visibilizan cambios más concretos en la introducción del reconocimiento de la participación de la mujer y del trato igualitario entre varones y mujeres comuneros/as. En el caso de Acopía, se han introducido en los estatutos comunales: el término “comunera” que antes estaba ausente en los estatutos comunales, el principio de igualdad (de derechos y obligaciones entre comuneros y comuneras), el derecho de la mujer a ser empadronada cualquiera sea su estado civil, la consideración de las mujeres y niñas como grupos específicos de atención preferente, la promoción de la participación activa de la mujer en el desarrollo comunal como uno de los objetivos de la comunidad y la consideración de sanciones sobre actos de discriminación contra la mujer. En el caso de Cachora, la incorporación del tema de género en los estatutos comunales es bastante menos amplia pero no menos importante, pues se considera dentro de las funciones de la comunidad la promoción de la participación de la mujer en el ejercicio de la autoridad comunal, otras funciones públicas y comités especializados, el reconocimiento a las organizaciones de mujeres y la consideración de mujeres gestantes, madres solteras y viudas como grupos de trato preferente.

Asimismo, tanto en Acopía como en Cachora, se ha incorporado el reconocimiento formal de las organizaciones de base, incluyendo las juntas administradoras de agua y saneamiento, las asociaciones productivas, organizaciones de mujeres y organizaciones de jóvenes, especificando sus funciones y considerando las relaciones de coordinación que deben existir con el resto de la comunidad. Ello conjuntamente con la capacitación de las directivas comunales y de las organizaciones de base, ha mejorado el desempeño y coordinación entre ellas. Actualmente, las directivas



comunales y las organizaciones de base vienen coordinando en las reuniones preparatorias de la agenda de la próxima asamblea, lo cual es valorado por los líderes y lideresas como una adecuada incorporación que modifica el modelo o sistema funcional; en unas comunidades más que en otras, esta instancia ha posibilitado que las asambleas sean más fluidas, duren menor tiempo y se recojan acuerdos de mejor calidad.

En el caso de Acopía, se han trabajado además los reglamentos internos de los anexos de Miskiuno y Huayrachapi, que corresponden a la comunidad de Acopía.

Hace falta todavía un proceso de mayor difusión de los estatutos aprobados para lograr un empoderamiento de varones y de mujeres sobre dicho instrumento.



Matriz de Evaluación de indicadores del Resultado 2.1.

RESULTADO 2.1.		
Las comunidades campesinas diseñan y aprueban una nueva estructura organizativa y modelo de gestión más equitativos y funcionales a su nuevo contexto (social, económico, político, cultural y ambiental).		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IR2.1.1. Al segundo año del Programa, 6 comunidades cuentan con unos nuevos Estatutos comunales y su respectivo reglamento interno, en los que se incorporan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El reconocimiento de la participación de las mujeres y jóvenes en la asamblea comunal, con derecho a voz y voto. - Mecanismos de coordinación con las organizaciones de base. - Mecanismos de coordinación con los Gobiernos Locales. 	<p>Ninguna de las comunidades ha actualizado sus estatutos incorporando la participación de mujeres, jóvenes y organizaciones en las asambleas comunales con voz y voto.</p>	<p>6 comunidades del ámbito han actualizado sus estatutos comunales, cuya aprobación ya fue realizada en las comunidades de Cachora.</p> <p>En ambos ámbitos, los estatutos incorporan la promoción de la participación de la mujer dentro de los objetivos de la comunidad.</p> <p>En el caso de Acopía se considera la participación con voz y voto de comuneras en las asambleas comunales.</p> <p>Sin embargo, los estatutos actualizados en el caso de Cachora no incorpora explícitamente la participación de las mujeres en las asambleas y la toma de decisiones.</p> <p>En ambos casos, sí se consideran el reconocimiento y coordinación con las organizaciones de base, incluyendo a las organizaciones de jóvenes.</p> <p>En ninguno de los casos, los estatutos actualizados consideran de manera explícita mecanismos de coordinación con el Gobierno Local.</p>
<p>IR2.1.2. Al finalizar el Programa, al menos el 50% de varones y mujeres jefes y jefas de hogar conocen y aprueban los nuevos estatutos y reglamento interno de su comunidad.</p>	<p>El 36% de jefes de hogar o esposos tiene un nivel medio o alto de conocimiento de los estatutos de la comunidad.</p> <p>El 18% de jefas de hogar o esposas tiene un nivel medio o alto de conocimiento de los estatutos de la comunidad.</p>	<p>Pendiente para la evaluación final.</p>



RESULTADO 2.1.

Las comunidades campesinas diseñan y aprueban una nueva estructura organizativa y modelo de gestión más equitativos y funcionales a su nuevo contexto (social, económico, político, cultural y ambiental).

Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IR2.1.3. Al finalizar el Programa, 8 comunidades campesinas elaboran/actualizan sus planes de desarrollo comunal, incorporando aspectos de gestión relacionados a:</p> <ul style="list-style-type: none">- Desarrollo económico local.- Desarrollo sostenible.- Equidad de género.- Enfoque de derechos humanos.- Participación en la gestión local a nivel municipal.- Concertación con las instituciones externas.	<p>7 de las 8 comunidades no cuentan con plan de desarrollo comunal. 1 comunidad (Santo Domingo) cuenta con un plan de desarrollo comunal elaborado en el 2003, no se encuentra actualizado.</p>	<p>Las 6 comunidades y 2 anexos han formulado sus planes de desarrollo comunal. La comunidad de Santo Domingo, en Acopía, lo actualizó.</p> <p>En los planes formulados se desarrollan aspectos relacionados al desarrollo económico-productivo, gestión de recursos naturales y medio ambiente, fortalecimiento de la organización comunal y concertación.</p> <p>Se ven un poco débiles los aspectos relacionados a la equidad de género y derechos humanos.</p>



Sobre la efectividad de las actividades:

A2.1.1. Facilitación y acompañamiento en la elaboración e implementación de los estatutos y reglamento interno.

Los estatutos comunales que se actualizaron, en general, cumplen su finalidad de instrumentos jurídicos que describen un conjunto de normas, que posibilitan ordenar la vida interna de la comunidad, establecen lineamientos para reglamentar los derechos y obligaciones de los comuneros y las comuneras y, sobre todo, para proteger y reglamentar el usufructo de los bienes y servicios de las comunidades.

En función a los objetivos y cambios esperados, los estatutos elaborados presentan las siguientes fortalezas:

- Establecen los lineamientos generales para el desempeño de las funciones de los comuneros y comuneras y el usufructo de los recursos comunales
- En Acopia recogen y valoran los aspectos culturales de la comunidad gracias a los cuales las comunidades mantienen su unidad.
- En ambos ámbitos, se incorpora la promoción de la participación de la mujer dentro de los objetivos de la comunidad.
- En Acopía, aunque débilmente, los estatutos visibilizan por lo menos en sus principios la equidad en las relaciones de género y la participación de los jóvenes.
- En Cachora se hace mención explícita del derecho de la mujer a la ocupación de cargos comunales.

Por otro lado, las siguientes debilidades:

- Los estatutos actualizados (principalmente en Cachora) no visibilizan de manera clara el enfoque de género.
- No se ha puesto mayor énfasis en la participación de los y las jóvenes.
- Las relaciones de coordinación hacia su interior con las organizaciones de base y hacia el exterior con las demás comunidades y el Gobierno Local, están débilmente desarrolladas.
- La perspectiva legalista de los estatutos en Cachora, las aleja de aspectos culturales y sociales aun presentes y fuertemente notorios en las comunidades (las practicas del ayni, la propiedad colectiva de bosques comunitarios, la gestión del agua, etc.).
- Existen estatutos que no señalan claramente la forma de su implantación (quien lo aprueba, como se implementa, que rol juega la asamblea general, la directiva y las comisiones (Asil, Tastapoyoncco, Pantipata),
- No aparece el rol de la asamblea en la planificación del desarrollo comunal en el mediano y largo plazo (Asil Tastapoyoncco, Pantipata).
- Es débil el uso del lenguaje inclusivo de género. En el caso de Cachora, se usa casi de manera exclusiva el término “comunero” lo cual favorece la interpretación discriminatoria hacia la mujer.

Cabe anotar que se observa la falta de una mayor coordinación y criterio común entre los equipos de ambos ámbitos para llevar a cabo esta actividad, lo cual repercute en las diferencias identificadas en el enfoque de la actualización de los estatutos y en los resultados obtenidos. Asimismo, es notoria la incidencia negativa del débil manejo del tema de género tanto al interior del equipo como en el equipo consultor contratado para esta actividad.



La idea del acompañamiento, se orientó en la práctica a lograr la participación y empoderamiento de varones y mujeres en el proceso de mejoramiento de sus instrumentos de gestión; se logró la participación, pero no existe suficiente empoderamiento. Consiguientemente el adecuado uso de los estatutos está supeditado a un proceso bien concertado de reglamentación.

Se entiende que los cambios propuestos por el Programa son de largo plazo y aún se está en proceso de sensibilización y formación de la comunidad en general para que entienda la importancia, acepten y promuevan el cambio hacia la equidad de género, la participación de los jóvenes y la articulación interna y externa (principalmente con las demás comunidades y el Gobierno Local). Por ese motivo, más allá de los cambios logrados o no logrados en los estatutos comunales, es importante insistir permanentemente dentro del discurso en la interpretación positiva e inclusiva de dichos documentos, sobre todo en el caso particular de las mujeres, quienes deben empoderarse para reclamar y defender su derecho a la participación dentro de su comunidad.



RESULTADO 2.2.

Las juntas directivas comunales cuentan con mayores capacidades para un mejor cumplimiento de sus funciones.

El desarrollo y potenciación de capacidades en las directivas comunales es un proceso no uniforme ni homogéneo; sin embargo, en general se percibe un mayor conocimiento sobre las funciones y un incremento en las capacidades en dos planos:

Primero, en el plano interno comunitario, en el control y poder de las organizaciones comunales con relación a la gestión de sus territorios; que se reflejan en

- Una mayor y mejor participación en las asambleas comunales.
- Mayor cohesión entre los miembros de la junta directiva comunal (Santo Domingo, Tactabamba, Asil, Pantipata)
- Mayor y mejor control de las asistencias a las asambleas (mediante carnet en el caso de la comunidad de Asil, en Cachora).
- Una mayor presencia y aceptación explícita a la participación de mujeres y jóvenes en las asambleas comunales (con mayores avances en Acopía).
- Mayor coordinación con los comités y organizaciones de base, en reuniones preparatorias para la asamblea comunal.
- Mejor organización y manejo de la agenda de asamblea.
- Mayor fluidez en la realización de las asambleas, con mejores acuerdos y menor tiempo de duración de las mismas.

Y segundo, en el plano externo, en sus relaciones con la municipalidad y actores externos, los directivos son cada vez más conocedores de sus derechos y obligaciones, se evidencia una mayor participación en los procesos de planificación distrital (caso Acopía) y Presupuesto Participativo (Acopía y Cachora); algunos líderes y lideresas han mejorado sus capacidades de vigilancia a la gestión municipal exigiendo mayor transparencia con argumentos sólidos y manejo de información.

Los avances logrados en este segundo plano, se han visto además fortalecidos por la participación de algunos líderes y lideresas en el Diplomado en temas de gestión municipal.

Abonan también en esta actividad, la experiencia y conocimiento institucional en el tema, haciéndose uso de materiales y ayudas (trípticos, folletería, metodologías), desarrollados tanto por Cáritas Cusco como por Cáritas Abancay en otros ámbitos y otros proyectos.



Matriz de Evaluación de indicadores del Resultado 2.2.

RESULTADO 2.2.		
Las juntas directivas comunales cuentan con mayores capacidades para un mejor cumplimiento de sus funciones.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
IR2.2.1. Al finalizar el Programa, al menos el 70% de las autoridades y representantes de las organizaciones comunales participantes del programa de capacitación en gestión comunal, han culminado el programa obteniendo el certificado correspondiente.	Sin valor base.	Según los informes del Programa, están participando actualmente en el programa de capacitación 584 líderes y lideresas, 313 mujeres (43%) y 422 varones (57%), Hay que considerar además un total de 27 líderes y lideresas (12 de Acopia y 15 de Cachora) que han participado y culminado el Diplomado en gestión municipal.
IR2.2.2. Al finalizar el Programa, al menos el 50% de las mujeres autoridades y dirigentas de organizaciones que han participado en el programa de capacitación en gestión comunal, han culminado dicho programa obteniendo el certificado correspondiente.	Sin valor base.	Según los informes del equipo del Programa, hasta el momento están participando en la capacitación un total de 313 mujeres, dirigentas comunales, dirigentas de organizaciones de base y lideresas.



Sobre la efectividad de las actividades:

A2.2.1. Talleres de capacitación en organización y gestión comunal.

Esta es una acción permanente, en reuniones de capacitación y asistencia técnica, con diferencias cualitativas entre los dos ámbitos del programa; vale relevar que en este proceso prima la experiencia de cada uno de los equipos técnicos, potenciado por el uso de materiales y herramientas producidos por cada Cáritas en otros proyectos y en otros espacios.

En Cachora se nota una perspectiva más técnica e instrumental, habiéndose avanzado en el buen manejo del libro contable, que por manifestación de los entrevistados se encuentra debidamente actualizado; el dominio en la elaboración de actas de asamblea y la conducción misma de las asambleas; se valora el uso del carnet para el monitoreo de las asistencias en las asambleas comunales en una comunidad (Asil). Todos estos aspectos están contribuyendo a una mejor legitimación de las directivas con respecto a los comuneros y comuneras. Se observa más débilmente la incidencia en la incorporación del enfoque de género, lo que se refleja en una menor apertura en los dirigentes varones hacia la participación de las mujeres, principalmente en la comunidad de Pantipata, donde se les niega inclusive la asistencia a las asambleas.

En Acopia, si bien también se apuntalo mediante asesoría y capacitación el adecuado uso de los instrumentos de gestión comunal (libro de actas, agenda de asamblea), pesa más una perspectiva social y cultural, el posicionamiento de temas como autoestima, equidad de género, derechos y obligaciones, ha promovido una participación más activa de los dirigentes/as, líderes y lideresas, así como también de los propios pobladores y pobladoras en los procesos comunales. Las directivas reclaman sin embargo, una mayor capacitación en los aspectos administrativos y contables.

En suma, en los dos ámbitos se evidencia un importante empoderamiento de las directivas y una acción colectiva cohesionada principalmente entre las directivas y las organizaciones de base.

Se observa sin embargo que es insuficiente la coordinación y unificación de criterios para el desarrollo de esta actividad, siendo recomendable que ambos equipos intercambien sus metodologías y experiencias a fin de fortalecer los aspectos identificados como débiles en cada ámbito.

A2.2.2. Acompañamiento a las juntas directivas comunales en su gestión.

El acompañamiento se da de forma permanente y de manera paralela a la capacitación, en diferentes gestiones que realizan las directivas, incluyendo la organización de las asambleas, participación en el presupuesto participativo, trámites antes registros públicos, organización de ferias, compras y otros.

Sin embargo, lo más destacable en el acompañamiento a las directivas comunales es en la implementación y realización de las reuniones preparatorias previas a las asambleas, en esta instancia se acuerda el tema de sensibilización pertinente y relacionado a la agenda, se analiza la forma de abordaje de la agenda, posibilitándose que las asambleas sean más fluidas, duren menor tiempo y se recojan acuerdos de mejor calidad.



Asimismo, se resalta el acompañamiento del equipo para la participación de las directivas comunales en el presupuesto participativo distrital y la presentación de las propuestas consideradas en sus planes de desarrollo comunal, lo que en el caso particular de Cachora, ha posibilitado que pese a la actitud negativa del alcalde, las comunidades y organizaciones de base, logren articular sus propuestas al presupuesto participativo distrital.

El proceso de acompañamiento ha posibilitado relaciones de confianza y acercamiento entre los equipos técnicos del programa y las directivas comunales, factor que abona en el mejor cumplimiento de las funciones y mejores niveles de coordinación entre los propios directivos, aspectos que consiguientemente fortalecen las comunidades.

Estas relaciones de horizontalidad están siendo bien capitalizadas y valoradas por las comunidades; sin embargo, ello puede tener riesgos contraproducentes:

- Dejar la percepción en otros actores externos a la comunidad, de que existe cierto manejo del equipo técnico sobre los líderes y lideresas a quienes se acompaña.
- Generar relaciones reales de dependencia de los líderes y lideresas con relación a los equipos técnicos.

Es momento de evaluar en ambos equipos técnicos que con alguna de las organizaciones este escenario se esté gestando; en ese caso, es necesario desarrollar las estrategias que propicien y refuercen gradualmente la acción autónoma.



RESULTADO 2.3.

Comunidades campesinas fortalecen sus capacidades de participación y concertación con el Gobierno Local y las instituciones externas.

En Cachora y Acopia, las comunidades son la célula de representación territorial básica y las organizaciones comunales participan en las decisiones del presupuesto participativo local, canalizando las prioridades de su territorio en el presupuesto municipal, lo cual no se circunscribe únicamente al logro de mayores transferencias municipales hacia las comunidades, sino que también está relacionado con un cambio cualitativo en la forma de hacer gestión en el espacio local y en la institucionalización de estrategias de coordinación Gobierno Local - Comunidades.

Los procesos articulados de revisión participativa de las funciones de la asamblea comunal, de la directiva comunal y sus comités especializados, previamente realizada en el marco de la actualización de los estatutos comunales, la capacitación y el acompañamiento en los procesos de planificación comunitaria, permitieron que cada quien asuma mejor sus responsabilidades en los problemas que les afectan a sus comunidades y que se discutan las posibles alternativas de soluciones, adquiriendo mayor sentido de pertenencia con la comunidad: ello a su vez permitió participar con mayor legitimidad en los espacios municipales, mejorando las capacidades de participación y desempeño de las representaciones comunales en el presupuesto participativo 2015.

En Acopia, los procesos de elaboración de planes comunales se desarrollaron conjuntamente con el proceso de planificación del nivel distrital, esa estrategia posibilitó la inmediata articulación entre las dos instancias comunidad-municipalidad.

El conjunto de actividades del programa fomentan la participación protagónica y el fortalecimiento de la vocación hacia la acción colectiva, coadyuvaron a la organización social y articulación entre las comunidades y sus municipalidades.

Sin embargo, los logros en los presupuestos participativos aún no están garantizados, está en riesgo que se repita la historia bastante conocida, que los presupuestos definitivos (PIA –PIM) no reflejen los acuerdos del proceso de presupuesto participativo. Aquí cobran importancia los mecanismos de participación ciudadana (COVIG, mesas temáticas), quienes deben desarrollar estrategias que incidan al cumplimiento de los acuerdos.



Matriz de Evaluación de indicadores del Resultado 2.3.

RESULTADO 2.3. Comunidades campesinas fortalecen sus capacidades de participación y concertación con el Gobierno Local y las instituciones externas.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IR2.3.1. Al finalizar el Programa, se incrementa el grado de participación de las comunidades y sus organizaciones sociales y productivas en el Presupuesto Participativo distrital:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 a 4 directivos comunales que participan en los talleres de PP. - mínimo 3 organizaciones de base que participan en los talleres de PP. - 3 a 4 propuestas presentadas por cada comunidad al PP. - 2 a 3 propuestas presentadas por las organizaciones sociales y productivas. 	<p>En las 8 comunidades participan del Presupuesto Participativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 miembros de las directivas comunales, con 2 a 3 propuestas. - 1 a 2 representantes de organizaciones productivas, generalmente con una propuesta. - 1 a 2 representantes de organizaciones de mujeres. En el caso de las organizaciones de seguridad alimentaria, presentan 1 propuesta; en el caso de los comités de vaso de leche y clubes de madres, no presentan propuestas. 	<p>Cachora: dos propuestas de cada comunidad priorizadas en los PDC comunales fueron consideradas en el PP 2015.</p> <p>Acopia: las propuestas del PDC distrital fueron considerados en su integridad en el PP 2015 Ambos procesos considerados presupuestos multianuales.</p>
<p>IR2.3.2. Al finalizar el Programa, las juntas directivas comunales, comités y organizaciones sociales y productivas, de las comunidades de Acopía y Cachora, participan activamente en el CDD.</p>	<p>Sin valor base.</p>	<p>Acopia: dos mesas temáticas: desarrollo social y desarrollo económico operando con participación de las comunidades.</p> <p>Cachora: el COVIG del PP 2015 está bajo la representación de las tres comunidades del distrito</p>



Sobre la efectividad de las actividades:

A2.3.1. Facilitación y acompañamiento en la actualización/elaboración de los planes de desarrollo comunal.

La planificación es una de las actividades estratégicas del Programa que se puede considerar concluida en todas las comunidades. En los dos ámbitos se ha promovido la participación comunal con diferentes estrategias; en Cachora con dos fases a) el inventario de bienes y servicios, con su respectiva consulta y validación en asamblea comunal b) la formulación de la visión de desarrollo y propuestas de desarrollo luego consultada y aprobada en asamblea; en Acopia, igualmente en dos fases a) taller prospectivo, donde se trabajó las ideas fuerza para la construcción de la visión de desarrollo comunal (Harawi), análisis FODA, historia e identidad de la comunidad; b) taller de validación de la visión de desarrollo, determinación e identificación de las líneas de acción, objetivos y proyectos.

Las fortalezas valoradas en el proceso:

- La metodología empleada fue ampliamente participativa, los procesos de elaboración de los planes comunales implicaron la realización de reuniones, talleres participativos y asambleas comunitarias, que permitieron la construcción colectiva de visiones de desarrollo, y la discusión de las potencialidades y limitaciones existentes.
- La acción facilitadora del equipo técnico del programa, que estuvo dirigida a sensibilizar y facilitar la organización del proceso de planificación, organizar las diferentes reuniones, exposiciones, asambleas, facilitó en todo momento la coordinación entre las comunidades y los equipos consultores.
- El acompañamiento permanente del equipo en el desarrollo del proceso, permitió garantizar la participación activa de varones y mujeres en el proceso.
- Como efecto de lo anterior, se tuvo la participación efectiva de las mujeres en los talleres de elaboración de los planes, habiéndose logrado a nivel global, una participación de 47% sobre el total de participantes.
- En los objetivos, estrategias y proyectos, se ven incorporados los diferentes temas que preocupan tanto a varones como a las mujeres.

Las debilidades identificadas están principalmente relacionadas a la insuficiente incorporación del enfoque de género, observándose en concreto:

- Los documentos elaborados no incorporan adecuadamente la perspectiva de género en el diagnóstico comunal. En algunos aspectos claves de los diagnósticos comunales, no se menciona el rol que cumplen las mujeres, como es en el caso de las actividades productivas.
- No están bien identificadas las brechas de género existentes en las diferentes comunidades y la situación de desventaja en la que se encuentran las mujeres.
- No se ha incorporado adecuadamente el enfoque de género en los objetivos y ejes estratégicos.
- En el caso de Acopia no se han considerado acciones específicas para tratar el problema de la violencia familiar, la cual afecta en mayor medida a las mujeres, niños y niñas.
- Débil uso del lenguaje inclusivo de género en los planes formulados.

Por otra parte, se aprecian diferencias en términos de sincronización de tiempo y resultados que valen la pena relevar: un tanto retrasados los procesos en Acopia, pero ello aparentemente permitió mayor maduración y oportunidades de mejorar



capacidades de propuesta (pasantía, capacitación) que se reflejan en: i) una mayor articulación con los respectivos estatutos comunales actualizados, ii) un enfoque sistémico y territorial, ponderando aspectos culturales y sociales fuertemente presentes y de mucha importancia para las comunidades.

En cambio en Cachora, aparentemente su rápida conclusión, si bien permitió alcanzar mayor posicionamiento, apropiación y aplicación de los planes por las comunidades, estos están desconectados de los estatutos; por otro lado, es importante señalar que en el desarrollo endógeno el aspecto económico es importante, pero no lo es más que el desarrollo integral del colectivo y de la persona, lo cultural, social y organizativo, así como la comercialización, son temas que deben considerarse en la actualización futura de estos planes; cabe anotar que no se establecen actividades concretas orientadas a reducir el alto consumo de alcohol que es reiterativamente señalado por los entrevistados/as como un problema persistente en estas comunidades.

La Planificación Participativa Comunitaria es además según los entrevistados y entrevistadas una oportunidad para iniciar una nueva manera de gestionar la vida comunal, el inicio de una forma participativa de gestión del desarrollo que considera en todo momento, el sueño de futuro de la comunidad y las posibilidades reales para avanzar unidos.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los niveles de participación logrados en los diferentes procesos no necesariamente garantizan y se reflejan en la apropiación, por lo que es necesario trabajar en mayor medida en la difusión de estos planes y particularmente a nivel de las mujeres.

A2.3.2. Acompañamiento a las juntas directivas comunales para su participación en el CDD.

En los dos ámbitos no existe un concejo de desarrollo distrital por la ausencia de voluntad política de los alcaldes, no obstante entre directivos y líderes de todas las comunidades destinatarias del programa, hay la suficiente valoración y predisposición para constituirlo; los procesos de capacitación y la pasantía en este aspecto han jugado un rol importante, desembocando en procesos diferenciados que se deben valorar como pasos intermedios a la conformación de los consejos de desarrollo distrital: acciones concertadas inter comunales contra el alcoholismo y reivindicaciones ante la municipalidad en Cachora y la conformación de mesas temáticas de desarrollo social y económico en Acopia.

Se percibe en el proceso de acompañamiento de los equipos técnicos al fortalecimiento de las comunidades, la articulación de diversas actividades: asesoría, capacitación, pasantía, planificación, los que en sus interacciones, mejoraron el desempeño de las representaciones comunales en el presupuesto participativo local; fueron evidentes y de valoración por los actores y actrices locales, la realización de las reuniones preparatorias previas a los talleres del presupuesto participativo, los que se orientaron a consensuar preacuerdos que a la hora de las decisiones, sentaron las condiciones para operar los planes de desarrollo (Plan de desarrollo concertado en Acopia y Planes de desarrollo comunal en Cachora).

Para propiciar a que los directivos tengan un mejor entendimiento de las lógicas de funcionamiento del presupuesto nacional, fue importante también el apoyo y acompañamiento que dio el programa, para que directivos comunales de Cachora participen en otras instancias de decisión como el presupuesto participativo Regional.



Ello ha sensibilizado a que se valore la necesidad del plan de desarrollo concertado distrital.

En Acopia, el acompañamiento, se facilita por la presencia de las mesas de concertación social y económica, que operan bajo el soporte de los órganos de línea de la municipalidad, sin embargo estas instancias parecen carecer de la voluntad política del alcalde, situación que obliga a dar mayor empuje a estas instancias, en el propósito de implementar el plan de desarrollo concertado.



COMPONENTE 3: PATICIPACIÓN CIUDADANA DE VARONES Y MUJERES.

OBJETIVO DEL COMPONENTE 3:

Mujeres y varones participan activamente en la gestión del desarrollo de su comunidad y distrito.



Matriz

OBJETIVO DEL COMPONENTE 3		
Mujeres y varones participan activamente en la gestión del desarrollo de su comunidad y distrito.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IOC3.1. Al finalizar el Programa, se incrementa a un 85% y 50% la asistencia regular de varones y mujeres, respectivamente, en las asambleas comunales.</p>	<p>76% de los jefes de hogar o esposos siempre asisten a las asambleas comunales. 26% de las jefas de hogar o esposas siempre asisten a las asambleas comunales.</p>	<p>Varones y mujeres manifiestan que la participación de ambos se ha incrementado en las asambleas comunales.</p> <p>En algunas comunidades (Santo Domingo, Tactabamba, Asil, Ttastapoyoncco) se ha afirmado que la participación de las mujeres llega alrededor del 50%.</p> <p>Sin embargo, en algunas comunidades, las mujeres manifiestan que su asistencia a las asambleas es restringida a un número limitado de veces y sólo en representación de su esposo.</p> <p>Este indicador será medido en la evaluación final.</p>
<p>IOC3.2. Al finalizar el Programa, se incrementa a un 50% y 30% la participación de varones y mujeres en las reuniones del presupuesto participativo distrital.</p>	<p>40% de varones y el 21% de mujeres participa (opinando, votando o presentando propuestas) en los presupuestos participativos.</p>	<p>Varones y mujeres manifiestan que la participación de ambos se ha incrementado en los últimos procesos del presupuesto participativo distrital. La mayor presencia de las mujeres en el Presupuesto Participativo es uno de los cambios más destacados por los actores/as locales.</p> <p>Este indicador será medido en la evaluación final.</p>
<p>IOC3.3. Al finalizar el Programa, el 40% de varones y 30% de mujeres capacitados/as en la Escuela de Líderes, asumen nuevos cargos como dirigentes en sus comunidades y organizaciones, y como autoridades en sus municipios.</p>	<p>Sin valor base.</p>	<p>Sin avances.</p>



RESULTADO 3.1.

Mujeres y varones conocen sus derechos ciudadanos y reconocen la importancia de su ejercicio.

En el conocimiento de sus derechos ciudadanos, se observan avances positivos tanto en varones como mujeres; aunque en el caso de las mujeres, persisten todavía algunas debilidades y desventajas (principalmente en Cachora) que representan retos para el Programa.

En el caso de los varones, en los dos ámbitos del Programa, se observan avances más homogéneos (entre directivos comunales, dirigentes de comités, organizaciones y otros líderes); todos ellos demuestran mayor seguridad en el conocimiento de sus derechos ciudadanos (a elegir y ser elegidos, a participar dentro de la comunidad y municipio) y reconocen un cambio positivo en el ejercicio de los mismos, mostrando una mayor voluntad y compromiso en participar dentro de su comunidad, lo cual se refleja en una mayor asistencia a las asambleas comunales, siendo este cambio altamente valorado por las directivas comunales.

Los varones, destacan como punto central de la capacitación brindada por el Programa, el tema de autoestima, como punto motivador y desencadenante en todo el proceso de aprendizaje de los derechos y de la igualdad que debe existir entre varones y mujeres en el ejercicio de los mismos. Asimismo, han contribuido el proceso de revisión y modificación de los estatutos comunales, donde se ha enfatizado el tema de los derechos y deberes de comuneros y comuneras, así como las diferentes capacitaciones brindadas para el fortalecimiento de la organización comunal, donde se ha incidido en la importancia de la participación.

En el caso de las mujeres, los avances son más heterogéneos que en los varones, observando mayores cambios principalmente en un grupo destacado de las lideresas (2 a 3 mujeres en cada comunidad), quienes demuestran mayor seguridad en el conocimiento de su derecho a participar tanto dentro de su comunidad como a nivel de su municipio (pudiendo ocupar cargos, asistir y opinar en las asambleas comunales, participar en el presupuesto participativo, postular a autoridades municipales). Las mujeres lideresas reconocen cambios positivos en su participación en las asambleas comunales y otros espacios a nivel distrital (presupuesto participativo, mesas temáticas, reuniones con otros actores), indicando que antes tenían miedo de participar y opinar en público y que ahora *“esos temores están disminuyendo como producto de las capacitaciones”*.

En las entrevistas y grupos focales, se identificó un grupo de lideresas que están todavía en una etapa inicial de sensibilización y motivación y que requieren de mayor capacitación y acompañamiento. En estas lideresas se percibe bastante inquietud por querer aprender y participar, pero presentan todavía mayores dificultades en el manejo de las nociones básicas de derechos y participación.

Las lideresas más avanzadas señalan que falta mucho por hacer por sus demás compañeras, incluyendo otras lideresas y el resto de las mujeres en sus comunidades, quienes desconocen todavía mayormente de sus derechos.

Asimismo, en general, las lideresas señalan que los varones ya aceptan la participación de las mujeres en las asambleas comunales aunque no en un 100%, sobre todo los varones de mayor edad oponen mayor resistencia. En el caso de la comunidad de Pantipata, en Cachora, la resistencia de los varones sería mayor, ya



que las mujeres manifiestan que los varones, incluyendo los miembros de la directiva, limitan mayormente la participación de las mujeres en las asambleas y no prestan importancia a sus opiniones. En esta comunidad según lo señalado por las mujeres, nunca han participado mujeres en la ocupación de cargos dentro de la directiva comunal.

En el diálogo sostenido con los varones de Pantipata, aunque es resaltante su mayor conocimiento sobre sus derechos ciudadanos, sin embargo, demuestran también menor asimilación sobre la igualdad en el ejercicio de los mismos, siendo notoria su mayor resistencia a la participación de las mujeres dentro de su comunidad, lo cual se refleja en la crítica negativa a la participación de sus compañeras, quienes en su opinión no están preparadas para asumir cargos ni presentar propuestas en la comunidad.



Matriz de Evaluación de indicadores del Resultado 3.1.

RESULTADO 3.1. Mujeres y varones conocen sus derechos ciudadanos y reconocen la importancia de su ejercicio.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IR3.1.1. Al finalizar el Programa, el 85% de varones y 70% de mujeres conoce y valora de manera positiva su derecho a la participación dentro de su comunidad y distrito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Derecho de elegir a sus representantes a nivel comunal y distrital. - Derecho de ser elegido en cargos comunales y municipales. - Derecho de participar en la toma de decisiones a nivel comunal. - Derecho de participar en la toma de decisiones a nivel distrital. 	<p>El 71% de jefes de hogar y esposos reconoce y considera importante los derechos de participación. El 54% de jefas de hogar y esposas reconoce y considera importante los derechos de participación.</p>	<p>Varones y mujeres demuestran mayores conocimientos sobre sus derechos ciudadanos y la importancia de su ejercicio.</p> <p>En el caso de las mujeres, son un grupo de lideresas (2 a 3 por comunidad) las que demuestran mayores conocimientos y actitudes para ejercer su derecho a participar.</p> <p>Este indicador se medirá objetivamente en la evaluación final.</p>
<p>IR3.1.2. Al finalizar el Programa, el 75% de mujeres considera que su opinión y sus ideas son importantes para el desarrollo de su comunidad y distrito.</p>	<p>El 60% de jefas de hogar o esposas considera que su opinión y sus ideas son importantes para el desarrollo de su comunidad y distrito.</p>	<p>Las mujeres lideresas afirman que el Programa ha fortalecido su autoestima y que ahora ellas se valoran como personas y como miembros de su comunidad. Reconocen que es importante su participación y demuestran una actitud de convicción para ejercer su derecho de participación dentro de su comunidad y del distrito.</p>



Sobre la efectividad de las actividades:

A3.1.1. Campañas de sensibilización y difusión de los derechos humanos y ciudadanos.

Las campañas de sensibilización y difusión de los derechos humanos en ambos distritos (pasacalles, encuentros de mujeres), han servido para visibilizar los problemas y consecuencias de la discriminación de las mujeres, la violencia familiar y del alcoholismo. El equipo del Programa ha puesto énfasis en la sensibilización respecto a la vulneración de los derechos de las mujeres, quienes son las principales víctimas de la violencia y discriminación, en las comunidades de intervención.

Se ha logrado y ha sido importante involucrar activamente al Gobierno Local (a través de las regidoras), otras autoridades locales (Gobernadores, Jueces de Paz), instituciones (centros educativos, Policía Nacional, sector salud), organizaciones, líderes y sobre todo a las lideresas.

Estas campañas, se han sumado a las demás acciones de formación y han buscado además fortalecer la organización de las mujeres (encuentros, congresos), habiendo tenido un notorio efecto en el proceso de empoderamiento de las lideresas en ambos ámbitos. Varias de ellas se muestran sensibilizadas y motivadas hacia la acción en representación de sus demás compañeras. Muestra de ello es la iniciativa de la regidora de Acopía en la conformación de la Federación Distrital de Mujeres de Acopía, así como también el impulso de algunas lideresas en el fortalecimiento de la Federación Distrital de Mujeres de Cachora (FEMUDIC) que está conformada desde el 2010.

Por otra parte, los programas radiales son bien valorados por las autoridades, líderes y lideresas, como medio de difusión y sensibilización.

Sin embargo, de acuerdo a lo señalado por todos/as, el alcance de los programas radiales no sería el esperado por el Programa. En la estrategia original del Programa, la propuesta de los programas radiales estaba orientada hacia la ampliación de la difusión, sensibilización y capacitación hacia el resto del colectivo de varones y mujeres, principalmente de estas últimas, en temas de autoestima, conocimiento y ejercicio de los derechos ciudadanos en equidad de género. Sin embargo, en los grupos focales realizados, han sido pocos y pocas los/las quienes han señalado que escuchan los programas radiales. Se han señalado inconvenientes de cobertura de señal (sobre todo en Cachora), horarios (en Acopía se emiten a las 4pm cuando generalmente las personas están en labores en sus chacras), preferencias por otro tipo de programas, falta de interés y en algunos pocos casos, la no disponibilidad de una radio en casa. Algunos/as también desconocían la existencia de estos programas.

El alcance real de los programas radiales se podrá estimar objetivamente recién en la evaluación final del Programa. Sin embargo, es prudente revisar su efectividad actual en función de si están cumpliendo su cometido en llegar a un importante colectivo de varones y mujeres dentro de las comunidades. Hay que tener en cuenta además que es bastante costoso producir estos programas.

Teniendo a puertas los próximos procesos electorales, hay que tener cuidado de que los espacios radiales promovidos por el Programa, no se mal entiendan como espacios para apoyar a unos candidatos/as y criticar negativamente a otros.



A3.1.2. Eventos de capacitación en autoestima, valores y derechos en espacios diversos de participación colectiva (asambleas comunales, reuniones de organizaciones, reuniones de APAFA)

El programa, en ambos distritos, ha buscado ampliar la capacitación en estos temas a diferentes espacios de reunión de varones y mujeres (asambleas comunales, reuniones mensuales de asociaciones productivas, reuniones mensuales de organizaciones de mujeres, reuniones de APAFA), lo cual ha permitido que más varones y mujeres puedan conocer estos temas de autoestima, derechos, equidad de género.

En el caso de Acopía está funcionando bien el trabajo con las APAFA, ya que este es un espacio donde participa un buen número de personas, tanto varones como mujeres, y además se tiene el interés y apoyo de las propias instituciones educativas quienes solicitan se continúe con las capacitaciones en estos temas, además se ha solicitado la presencia de ambos, esposo y esposa.

En el caso de Cachora, se dan charlas en asambleas comunales, pero es difícil desarrollar adecuadamente los temas por lo reducido del tiempo. Funciona mejor el trabajo con las asociaciones productivas, ya que son grupos donde participan varones y mujeres y existe bastante preocupación por los temas de alcoholismo y violencia, que son problemas graves que afectan a todo el distrito.

A3.1.3. Eventos de capacitación en autoestima, valores y derechos dirigidos a mujeres.

En el caso de las capacitaciones orientadas a las mujeres, se aprovechan los espacios de reunión de sus propias organizaciones (organizaciones de seguridad alimentaria, organizaciones productivas, comités de vaso de leche, programa Juntos)

Sin embargo, en este caso la dificultad sigue siendo la participación. Ha costado mucho y hay que reconocer los importantes esfuerzos realizados por el equipo del Programa para que las mujeres participen en las capacitaciones; y sigue costando incrementar el número de participantes en las mismas.

En algunas comunidades, las organizaciones de mujeres se han encontrado debilitadas, produciéndose la división de algunos grupos, lo cual ha reducido la participación de las mujeres en algunos casos (caso Santo Domingo, en Acopía).

Otra limitante constante tiene que ver con actitudes asistencialistas persistentes en las mujeres, pues existe un grueso que esperan recibir a cambio algún tipo de apoyo material por su participación en las capacitaciones. Estas actitudes han sido generadas por intervenciones anteriores de instituciones privadas y públicas, que han trabajado bajo esa lógica.

Estos aspectos continúan limitando la participación de más mujeres. Las lideresas señalan que siempre son las mismas las que participan y que aunque han intentado invitar a otras compañeras, estas no muestran mayor interés. Se requiere de mucha mayor sensibilización.

En el caso de Cachora, se tuvieron limitaciones en el trabajo inicial con los grupos de beneficiarias del programa Juntos, pero ha sido un acierto del equipo impulsar el trabajo coordinado con la FEMUDIC, pues con el apoyo de la misma se pueden fortalecer estas acciones de capacitación, además tener un efecto importante en la



organización de las mujeres. Además, varias de las lideresas de la FEMUDIC están teniendo una participación importante en la realización de réplicas en las bases comunales y en las asambleas.

Por otra parte, en cuanto a la metodología de las capacitaciones, las mujeres han destacado la sencillez, el dinamismo de las charlas y el uso de materiales visuales, lúdicos. No obstante, sugieren también que se ponga mayor énfasis en la práctica de la oratoria, pues ellas consideran que su mayor reto sigue siendo perder el temor a hablar en público. Algunas mujeres en Acopía sugirieron que les enseñen y hagan practicar el uso del micrófono, por ejemplo.

A3.1.4. Acompañamiento a varones y mujeres en el ejercicio de sus derechos.

El acompañamiento se viene dando tanto a nivel individual como grupal, es decir a las organizaciones.

Líderes y lideresas resaltan la importancia de la presencia permanente, la accesibilidad del equipo y el asesoramiento constante en sus diferentes gestiones. Productor de ello, existe una alta demanda de los dirigentes y dirigentas de las organizaciones, sobre todo de las mujeres, en cuanto al acompañamiento para la realización de sus actividades y presentación de sus propuestas.

El acompañamiento, ha permitido precisamente una mayor y mejor participación de las organizaciones, particularmente de las organizaciones de mujeres, en el presupuesto participativo distrital.

Además se considerado un acierto importante el acompañamiento a las mujeres de ambos ámbitos, en la participación en eventos fuera de su distrito, a nivel regional e incluso nacional, lo cual tiene efectos múltiples en su autoestima, en el conocimiento de otras experiencias, en su motivación hacia la implementación de sus iniciativas, en la generación y/o fortalecimiento de redes. Un ejemplo claro es la relación con las Federaciones provinciales de mujeres, de Acomayo en el caso de Acopía, y de Abancay en el caso de Cachora.

Como ya señalamos antes, es importante que se aclaren y se pongan los límites en el acompañamiento y se vaya dando mayor espacio a la gestión autónoma de los líderes y lideresas. Sin embargo, hay que ver también que existen niveles diferenciados de avance, sobre todo en el caso de las lideresas, por lo que de todos modos es importante discernir quiénes requieren de mayor acompañamiento aún.

En el caso de Cachora se considera importante el acompañamiento a las mujeres en la atención de casos de violencia familiar, para lo cual ante la falta de una DEMUNA, el Programa ha impulsado la sensibilización y el trabajo conjunto de las instituciones (Gobernación, Policía, Salud, CEM) para el diseño de la ruta de atención de estos casos, los cuales se han impreso en unos almanaques. Está prevista en la siguiente etapa la difusión masiva de la ruta y la implementación de las acciones de acompañamiento propiamente (terapias, visitas).



RESULTADO 3.2.

Mujeres y varones líderes cuentan con capacidades para el ejercicio dirigencial en su comunidad y la gestión pública municipal.

Aunque está pendiente la implementación de la Escuela de Líderes y Lideresas en ambos distritos, es evidente que en su conjunto las diferentes actividades de formación dentro de los 4 componentes del Programa están fortaleciendo sin lugar a dudas las capacidades de los líderes y lideresas que vienen participando.

Los dirigentes y dirigentas comunales y de las organizaciones de base demuestran mayor conocimiento y manejo sobre sus funciones, el ejercicio de la participación, el funcionamiento de una organización.

Asimismo, los y las líderes/as participantes del Diplomado en gestión municipal, conocen en mayor medida sobre los temas de desarrollo, los procesos participación, la planificación y concertación a nivel distrital, la fiscalización de la gestión municipal y otros.

Todos estos avances se verán mucho más reforzados y ampliados con la Escuela de Líderes y Lideresas, que está próximo a implementarse. Dado el retraso en esta actividad y los tiempos restantes del Programa es necesario acelerar esta actividad, además de prestar especial cuidado en la selección de los líderes y lideresas. Será importante también, teniendo la experiencia del Diplomado, cuidar los contenidos, las metodologías, tiempos, horarios, a fin de garantizar una mayor participación y permanencia en la escuela, particularmente en el caso de las mujeres.



Matriz de Evaluación de indicadores del Resultado 3.2.

RESULTADO 3.2. Mujeres y varones líderes cuentan con capacidades para el ejercicio dirigencial en su comunidad y la gestión pública municipal.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
IR3.2.1. Al finalizar el Programa, al menos el 70% de varones y mujeres capacitados/as en la Escuela de Líderes, han culminado satisfactoriamente la capacitación, habiendo recibido el certificado respectivo.	Sin valor base.	Sin avances.
IR3.2.2. Al finalizar el Programa, al menos el 40% de varones y 30% de mujeres capacitados/as en la Escuela de Líderes, han presentado sus propuestas para el desarrollo de su comunidad y distrito, ante la asamblea comunal y en el Presupuesto Participativo.	Sin valor base.	Sin avances.



Sobre la efectividad de las actividades:

A3.2.1. Escuela de Líderes y lideresas.

Actividad reprograma para el siguiente período.

A3.2.2. Acompañamiento a líderes y lideresas en la presentación de propuestas.

Actividad reprograma para el siguiente período.

A3.2.3. Pasantías de líderes y lideresas para visitar otras experiencias exitosas de liderazgo.

Actividad reprograma para el siguiente período.

A3.2.4. Encuentros de líderes y lideresas de Acopía y Cachora.

Actividad reprograma para el siguiente período.

A3.2.5. Sistematización de la experiencia de la Escuela de Líderes.

Actividad reprograma para el siguiente período.



COMPONENTE 4: CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS.

OBJETIVO DEL COMPONENTE 4:

Organizaciones de productores y productoras gestionan de manera concertada sus propuestas para el desarrollo económico local sostenible.

En un contexto de desarrollo social y productivo complejo, el programa busca afianzar y dinamizar iniciativas productivas priorizadas por las propias comunidades, de ese modo con este resultado, la intervención del programa se hace integral, conjugando los objetivos y prioridades nacionales⁸ y las necesidades de la población. Esa perspectiva abona en la sostenibilidad de las acciones de fortalecimiento comunitario y de planificación territorial comunal y municipal.

Gracias a su enfoque territorial⁹ e intercultural, adopta una mirada sistémica que conjuga acertadamente con la racionalidad campesina, donde las actividades económicas están enlazadas y condicionadas por aspectos de parentesco, sociales y culturales, esa es la esencia del cotidiano vivir de los comuneros y comuneras en un entorno de equidad con la naturaleza.

En un contexto de mercados cada vez más complejos, privatizados y competitivos afines a economías de escala, la pequeña agricultura campesina es excluida a mercados marginales, condicionando la identificación de tecnologías y estrategias a estas restricciones, siendo el fortalecimiento de las asociaciones de productores y productoras, el vehículo para capturar estas economías de escala, sin la necesidad de generar procesos de concentración parcelaria.

Este proceso de fortalecimiento de las asociaciones productivas (en lácteos y cuyes) presentes en ambos distritos, se puede decir que está todavía en su fase inicial, lo cual responde a algunos factores limitantes.

En el caso de Cachora, se ha presentado una serie de tropiezos en el diálogo con el Gobierno Local, deviniendo en una situación de nula coordinación con su respectiva área de desarrollo económico, debido a la negativa de apoyo por parte del alcalde, quien además ha retirado su compromiso de aporte local, aporte que ahora viene siendo asumido por las propias organizaciones productivas. En su período, el alcalde ha fomentado la creación de más asociaciones de productores/as de cuyes pero que son grupos creados no con el fin de fortalecer la organización económica productiva del distrito sino con el afán de dividir a las organizaciones ya existentes (y que son de oposición al gobierno) y generar clientelismo a partir de apoyos materiales. El divisionismo generado en las organizaciones productivas ha condicionado y limitado un mayor avance en el fortalecimiento de las 4 organizaciones con las que trabaja el Programa (que son las organizaciones ya existentes e identificadas en el diagnóstico

⁸ El Acuerdo Nacional establece políticas de Estado agrupadas en cuatro grandes objetivos, de ellos el objetivo 3 Promoción de la Competitividad del País, con 4 políticas, fomentar la competitividad, formalización, identificación y el desarrollo de cadenas productivas, planeamiento estratégico, empleo, formación de capital humano.

⁹ Shejtman y Berdegué (2003) definen el Desarrollo Territorial Rural (DTR) como "un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuya finalidad es reducir la pobreza rural". En este contexto, el propósito de la transformación es estructurar de manera competitiva la economía de dicho espacio rural, articulando, a su vez, la participación de los actores locales, así como estimulando y facilitando la concertación. El nuevo enfoque de desarrollo territorial contempla múltiples dimensiones de desarrollo, que constituye un conjunto de relaciones sociales, de identidad y de propósitos compartidos. En "Desarrollo Rural en la Sierra", aportes para el debate; Carolina Trivelli, Javier Escobar; IEP 2009.



inicial del Programa). Progresivamente se vienen incorporando o reincorporando a estas organizaciones, otros productores y productoras, quienes ven mayores ventajas en la propuesta del Programa por los componentes de capacitación y asistencia técnica.

En el caso de Acopía, aunque las asociaciones productivas se puede decir están mejor organizadas, se tuvo en el primer año un retraso con las actividades por el deficiente trabajo del personal inicialmente asignado, quien tuvo que ser reemplazado. El nuevo responsable ha retomado las actividades de este componente desde agosto del año pasado (2013), reiniciando las coordinaciones, realizando un nuevo diagnóstico y un nuevo plan de trabajo. Aunque se ha tratado de avanzar a mayor velocidad en las actividades de este componente, se tiene la complicación de que en este distrito las organizaciones existentes son más numerosas y tienen un mayor número de integrantes, lo cual demanda mayor tiempo y esfuerzo en las actividades de capacitación y asistencia técnica, a lo cual se suma el poco personal con el que cuenta el equipo en la zona.

Pese a ello y aunque todavía las organizaciones productivas no cuentan con un plan consolidado de largo plazo, se ha avanzado en el fortalecimiento de la participación de estas organizaciones en los espacios de concertación con las comunidades y el Gobierno Local, en la mesa técnica de desarrollo económico en el caso de Acopía, y en el Presupuesto Participativo distrital, tanto en Acopía como en Cachora.

La existencia de vasos comunicantes entre los diversos componentes del programa ha posibilitado sinergias mutuas: el adiestramiento para la gestión organizativa y técnica a las asociaciones de productores, estimula la participación comunitaria, los procesos de planificación comunal promueven un entorno favorable a la reflexión y desarrollo de ideas fuerza para construir visiones de futuro de las asociaciones productivas.

En cada ámbito, los equipos técnicos del programa desarrollan su estrategia de intervención de manera diferenciada, respondiendo a las características particulares de las dinámicas productivas existentes, con resultados cualitativos claramente diferenciables: perspectiva de mayor peso técnico productivo (Cachora), de mayor peso cultural, actitudinal, género (Acopia), diferentes intensidades en el estímulo a la formación de nuevas empresas y mejorar la organización de las existentes.

Acierta al dirigir la capacitación a las mujeres y desarrollar acciones de sensibilización hacia la equidad de género, respondiendo de ese modo a una condición existente: la tendencia a la cada vez mayor presencia de las mujeres al frente de las unidades productivas familiares (42% en el caso de Acopia – censo agropecuario 2012).



Matriz de Evaluación de indicadores del Objetivo del Componente 4.

OBJETIVO DEL COMPONENTE 4		
Organizaciones de productores y productoras gestionan de manera concertada sus propuestas para el desarrollo económico local sostenible.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IOC4.1. Al finalizar el Programa, 2 asociaciones de productores y productoras de lácteos, de los distritos de Acopía y Cachora, plantean y concertan con la comunidad, municipio e instituciones, sus propuestas para el desarrollo a largo plazo de la producción y comercialización de la leche y derivados.</p>	<p>Las asociaciones de productores y productoras de lácteos no cuentan con propuestas de largo plazo.</p> <p>En el distrito de Acopía, la asociación de productores de lácteos viene trabajando con apoyo del municipio en la administración y gestión de una planta procesadora. Sin embargo, este apoyo no se enmarca en ningún plan concertado entre ambos actores.</p> <p>En el caso del distrito de Cachora, la asociación de lácteos no realiza ninguna coordinación ni recibe ningún apoyo del municipio ni de ninguna institución.</p>	<p>En Acopía: Se ha fortalecido la participación de las organizaciones en la mesa técnica de desarrollo económico, a través de la cual se están fortaleciendo las relaciones con las comunidades, Gobierno Local e instituciones. Las organizaciones han participado en los planes de desarrollo comunal, plan de desarrollo distrital y Presupuesto Participativo 2015, incorporando sus propuestas. Se fortalece un sistema de transformación y comercialización de leche, pero bajo la participación del personal de la misma municipalidad, que en nuestra opinión ya debe ser asumida por los productores organizados o líderes/as con aptitudes para el desarrollo de capacidades para el procesamiento y transformación de lácteos.</p> <p>En Cachora: Las organizaciones han participado en los planes de desarrollo comunal y en el Presupuesto Participativo 2015, incorporando sus propuestas.</p>
<p>IOC4.2. Al finalizar el Programa, 2 asociaciones de productores y productoras de cuyes, de los distritos de Acopía y Cachora, plantean y concertan con la comunidad, municipio e instituciones, sus propuestas para el desarrollo a largo plazo para la producción y comercialización del cuy.</p>	<p>Las asociaciones de productores y productoras de cuyes no cuentan con propuestas de largo plazo. Estas organizaciones sólo coordinan con sus municipios e instituciones privadas para la obtención de apoyos puntuales.</p>	<p>En Acopía: Se está trabajando con 8 asociaciones de productoras y productores de cuyes. Se ha fortalecido la participación de las organizaciones en la mesa técnica de desarrollo económico, a través de la cual se están fortaleciendo las relaciones con las comunidades, Gobierno Local e instituciones. Se percibe una perspectiva de mediano y largo plazo en las lideresas y líderes, cuyas propuestas han sido</p>



OBJETIVO DEL COMPONENTE 4		
Organizaciones de productores y productoras gestionan de manera concertada sus propuestas para el desarrollo económico local sostenible.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
		<p>tomadas en el plan de desarrollo concertado y en el Presupuesto Participativo 2015.</p> <p>En Cachora: Se está trabajando con dos asociaciones. Se están fortaleciendo las organizaciones, luego del divisionismo generado por el Gobierno Local. Las organizaciones han participado en los planes de desarrollo comunal y en el Presupuesto Participativo 2015, presentando e incorporando sus propuestas.</p>



RESULTADO 4.1.

Unidades familiares de productores y productoras de vacunos y cuyes, fortalecen sus capacidades de gestión técnico-productiva.

De las entrevistas realizadas, los líderes y lideresas de las organizaciones productivas destacan la importancia de los servicios del programa, por su calidad y oportunidad del apoyo. En los dos ámbitos se constata un importante desarrollo técnico productivo de las familias, la estrategia de capacitación y asistencia programada con cada una de las asociaciones de productores y productoras tiene prestigio y valoración por los líderes, propiciando que las comunidades soliciten ampliar la capacitación no solo a las asociaciones productivas que laboran con el programa.

En los dos ámbitos, se observa un adecuado manejo de conocimientos técnico productivos sobre la crianza de vacunos y cuyes, acompañados de la implementación de un botiquín sanitario básico implementado en cada asociación, este proceso se refleja en adecuados conocimientos en el manejo sanitario y alimentario; sin embargo, los productores y productoras identifican como una de las limitaciones persistentes en la crianza animal (de cuyes y vacunos) la escasez forrajera en determinados meses del año.

Estas condiciones determinan por ejemplo fuertes fluctuaciones en la producción de leche a lo largo del año, (incremento en temporada de lluvia y reducción hasta en 70% en temporada de secas); si bien, esta situación no será posible resolver en la vida del programa, la promoción a la incorporación de la tecnología del ensilado en los sistemas productivos, sentará las bases orientadas a la atenuación de esta limitación, permitiendo por consiguiente mejorar las condiciones de negociación con el mercado e incrementar la generación de ingresos económicos durante el año.



Matriz

RESULTADO 4.1. Unidades familiares de productores y productoras de vacunos y cuyes, fortalecen sus capacidades de gestión técnico-productiva.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IR4.1.1. Al finalizar el Programa, las unidades familiares de productores y productoras de vacunos y cuyes de los distritos de Acopía y Cachora, incrementan el área promedio de cultivo de pastos mejorados, de 0.29 a 0.5 Has/productor.</p>	<p>El 85% de familias productoras ganaderas cultivan pastos y lo hacen en un área promedio de 0.29 hectáreas. El 75 % de familias productoras ganaderas cultivan alfalfa y lo hacen en un área promedio de 0.26 hectáreas. El 15 % de familias productoras ganaderas cultivan rye grass y lo hacen en un área promedio de 0.20 hectáreas. El 8 % de familias productoras ganaderas cultivan trébol rojo y lo hacen en un área promedio de 0.13 hectáreas.</p>	<p>La medición de este indicador corresponde a la evaluación final.</p> <p>De acuerdo a los informes del Programa, hasta la fecha se han instalado un total de 44.15 Ha de piso forrajero , beneficiando a un total de 340 familias de productores y productoras, haciendo un promedio general de 0.12 Ha por familia.</p> <p>La alfalfa es el principal cultivo con el que se ha ampliado la base forrajera. Los productores y productoras muestran una alta valoración sobre la calidad de la semilla de pasto trabajada con el Programa.</p> <p>No se ha tenido acceso todavía a los registros para verificar los incrementos en área cultivada. Sin embargo, el equipo ha mencionado que existen aparentemente sobre metas en este indicador. Es momento de revisar y hacer las precisiones del caso.</p>
<p>IR4.1.2. Al finalizar el Programa, se incrementa el número de unidades familiares de productores y productoras de vacunos y cuyes, que implementan y utilizan sistemas de riego por aspersión para la producción permanente de pastos mejorados:</p> <p>- En el caso de vacunos, de 14% a 30% de</p>	<p>14% de familias con ganado vacuno y pastos cultivados, riega con el sistema de aspersión. 17% de familias con cuyes y pastos cultivados, riega con el sistema de aspersión.</p>	<p>Sin avances hasta el momento.</p>



RESULTADO 4.1. Unidades familiares de productores y productoras de vacunos y cuyes, fortalecen sus capacidades de gestión técnico-productiva.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
productores y productoras. - En el caso de cuyes, de 17% a 40% de productores y productoras.		
IR4.1.3. Al finalizar el Programa, las unidades familiares de productores y productoras de vacunos y cuyes de los distritos de Acopía y Cachora, han incrementado el rendimiento promedio de producción de pastos para la alimentación animal, en al menos un 50%, de 5.7 a 8.5 Kg./m2/corte.	Las familias criadoras de vacunos y cuyes con pastos (84%) tienen una productividad de pastos cultivados de 5.7 Kg/m2 por cada corte. Las familias criadoras de vacunos y cuyes con pastos (84%) tienen una producción anual de pastos cultivados es de 81 Tm.	La medición de este indicador corresponde a la evaluación final. De acuerdo a los informes del Programa, en el caso de Cachora, ya se han realizado hasta el momento, 3 a 4 cortes por m2, aunque no se tienen datos del rendimiento obtenido. En el caso de Acopía los pastos instalados todavía están en proceso de germinación. De todos modos, en ambos ámbitos, las familias manifiestan haber incrementado su oferta forrajera. Hay que evaluar si este indicador requiere también de ajustes.



Sobre la efectividad de las actividades:

A.4.1.1 Talleres de capacitación a productores/as en temas de manejo técnico-productivo.

La capacitación se ha desarrollado bajo un plan de trabajo y cronograma establecido con cada asociación, para ello cada asociación cuenta con un local de capacitación donde se cumplen capacitaciones mensualmente, entre otras características se mencionan:

- Participación de mujeres y varones
- La capacitación está diseñada por módulos en temáticas como selección animal, comercialización; en Acopia está pendiente el módulo de sanidad.
- Por lo general inician a las 9.0 am y concluyen después del mediodía (2 pm)

Vale relevar el esfuerzo de los equipos técnicos por la implementación sincronizada en cada asociación de herramientas (botiquín básico, planes) y materiales de capacitación (banners, información bibliográfica) que indudablemente contribuyen en el desarrollo de las capacidades técnico productivas de las asociaciones.

Este sistema se adecúa a las posibilidades de los productores y productoras, y probablemente contribuya más eficientemente al desarrollo de capacidades ya logradas, que aunque representa un esfuerzo mayor para los equipos técnicos, ha valido la pena en la primera etapa del programa.

Cabe resaltar que tanto en la capacitación como la asistencia técnica, son de suma utilidad las metodologías validadas por parte de Cáritas Cusco y Cáritas Abancay, en su experiencia de trabajo en otros ámbitos y proyectos.

A4.1.2. Asistencia técnica a productores y productoras.

En un contexto donde las capacidades de asistencia técnica desde el estado son muy débiles, tras el vacío dejado hace mucho tiempo por el ministerio de agricultura, recientemente retomado por las municipalidades, desde esta actividad el programa cumple varias funciones, entre las más relevantes se mencionan:

- Función de transferencia metodológica a los equipos municipales de promoción y desarrollo económico, en las prácticas para la promoción y asesoría técnica a las asociaciones de productores.
- Propicia un entorno que favorece y motiva a que los equipos técnicos municipales se esfuercen por mejorar la calidad de la asistencia que ofrecen.
- Desarrollo de capacidades técnicas de las familias, que se refleja en una mayor seguridad y autoconfianza de los productores y productoras y en el rápido incremento de la población de cuyes en las unidades de producción, proceso principalmente observado en Acopia.

Los productores y productoras resaltan el acompañamiento permanente del equipo. Sin embargo la estrategia puede conducir a activismos nocivos en el equipo técnico y contraproducente en la perspectiva territorial comunitaria de los otros componentes, por lo que habría la necesidad de transitar hacia otras modalidades de capacitación que articulen a las asociaciones de productores/as, mediante otras estrategias como pueden ser la organización de encuentros e intercambios de experiencias para la promoción del inter aprendizaje entre asociaciones, ya sea en los niveles comunales y/o distritales a partir de las experiencias ya recorridas por las asociaciones, los niveles distritales contribuirían a fortalecer los espacios de concertación distrital.



A4.1.3. Apoyo en la implementación de sistemas de riego por aspersión.

El programa apoyó con un estudio que identifica las condiciones existentes para el riego en las asociaciones de productores y productoras con las que trabaja, este estudio asimismo ha contribuido a conocer la disponibilidad del agua en las comunidades, esta información también alimenta el diagnóstico del plan de desarrollo concertado del distrito de Acopia.

Sin embargo esta actividad no debería estar referida solo a la implementación de la infraestructura física, siendo necesario además la sensibilización y capacitación, pues se percibe una débil capacidad técnica para la gestión y el manejo del agua.

No obstante tratar y discutir sobre el tema en las asambleas comunales, los líderes entrevistados opinan que aún falta mayor sensibilización para el uso adecuado del agua.

A4.1.4. Apoyo en la instalación de pastos mejorados.

Una de las actividades de mayor impacto y con mucho avance es la instalación de pastos cultivados, es evidente que el programa ha contribuido en el incremento de superficie sembrada de alfalfa.

Producto de ello, existe un rico aprendizaje y conocimiento; las familias desde su experiencia y observación, tienen un conocimiento técnico rico, sobre siembras (época oportuna), época oportuna de corte o cosecha, momento de riego, dormancia, rendimientos, manejo del pastizal, etc. que debe servir para propiciar el inter aprendizaje y la difusión de un nuevo conocimiento propio, adaptado a las realidades específicas locales de Acopia y Cachora.

No obstante el avance existente, no se ha resuelto el déficit de forraje existente en determinados meses del año (mayo, octubre), que al menos en Acopia debido a la oferta climática existente, no puede ser resuelto solo con la ampliación de áreas de pastos cultivados, consiguientemente es urgente la difusión, promoción y capacitación de la conservación de forrajes (ensilado, henificado). Si bien el programa no tiene prevista la promoción de forrajes como la avena, debería ser la mesa de desarrollo económico el medio para coordinar e incidir que la municipalidad promueva su cultivo, en la perspectiva de facilitar a las familias la adopción del ensilado o henificado como parte de sus sistemas productivos.

La semilla W 350 es el insumo de mayor valor para las familias, existiendo familias con la disponibilidad para pagar el precio de la semilla, por factores de confianza *“la semilla de CARITAS tiene garantía.....”*; en caso que las metas hayan sido cubiertas este aspecto debería pensarse como parte de la sostenibilidad de esta actividad.

A4.1.5. Apoyo en la implementación de galpones.

Actividad levemente retrasada en ambos ámbitos, sin embargo al momento de la evaluación se notó mucho compromiso y voluntad en el cumplimiento de compromisos de los productores y productoras para con el Programa.

Los líderes de las asociaciones entrevistadas han informado que se encontraban en proceso de construcción de los galpones de cuyes, bajo criterios y normas técnicas establecidas por la asesoría que brinda el equipo del Programa.



A4.1.6. Apoyo con reproductores de cuyes.

Actividad no ejecutada. Programada para el siguiente período.



RESULTADO 4.2.

Organizaciones productivas cuentan con mayores capacidades de gestión.

El programa ha dinamizado los procesos de organización de los productores y productoras, mediante el establecimiento de sistemas de capacitación con cronogramas y planes concertados con cada organización, que combinan la capacitación en aspectos técnicos con aspectos de gestión organizativa; constatándose la valoración de la asociatividad y la organización, y la apuesta por demostrar las ventajas del trabajo en asociaciones organizadas.

Las organizaciones han elaborado y aprobado sus planes de trabajo e inclusive en **algunos casos unos pequeños reglamentos**, reconociendo la importancia de contar con estas herramientas; para ello han usado apoyos pedagógicos como folletos, trípticos, cada organización acondicionó locales para la capacitación, en la vivienda de alguno de los líderes.

Las familias no asociadas, apuestan por ser parte de una asociación, o han conformado otra, y promueven la renovación de ideas, propuestas, proyectos, y creen que asociados es la mejor estrategia para mejorar la situación ganadera en sus distritos.

El acompañamiento técnico permanente (asesoría) es un aspecto muy valorado e importante para las familias, tanto para varones y mujeres, esto se comprueba con la demanda de los integrantes de las asociaciones por que la asesoría y capacitación se amplíe a otras organizaciones conformadas por influencia de otras instituciones como las municipalidades.

Los productores y productoras perciben que han mejorado sus niveles de capacitación que miden por los siguientes indicadores:

- Interés de nuevas familias por incorporarse en las asociaciones de productores o por conformar otras.
- Han institucionalizado reuniones periódicas.
- Los integrantes de la Junta Directiva participan de manera más cohesionada y promueven la mayor participación de los socios y socias.
- Mayor valoración y apoyo para la participación de las mujeres dentro de las organizaciones.
- Conocimientos de la gestión institucional y empresarial.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo, desarrollo de estrategias de autoayuda (ayni, minka).
- Desarrollo de la confianza como elemento estratégico en estos procesos.



Matriz de indicadores de Evaluación del Resultado 4.2.

RESULTADO 4.2. Organizaciones productivas cuentan con mayores capacidades de gestión.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IR4.2.1. Al finalizar el Programa, 2 asociaciones de productores y productoras de lácteos en los distritos de Acopía y Cachora, cuentan con un nuevo plan de trabajo a través del cuál se encuentran implementando acciones para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El manejo sostenible: introducción de nuevos pastos y forrajes palatables con alto rendimiento, manejo de pastos mediante técnicas y buenas prácticas como el ensilado y el enificado para disponer de alimentos en épocas de sequía, elaboración y ejecución de un calendario sanitario anual, botiquines veterinarios. - El incremento de la producción y productividad: introducción de ganados mejorados (PPC), aplicación de inseminación artificial. - La mejora de la comercialización: búsqueda de clientes, nuevas estrategias de promoción y venta, organización de ferias, pasantías. 	<p>Las asociaciones de productores y productoras de lácteos no cuentan actualmente con un plan de trabajo en el que se consideren los aspectos de manejo técnico productivo y comercial.</p>	<p>Las organizaciones apoyadas por el programa cuentan con herramientas de gestión básicos: actas, planes operativos.</p> <p>Hasta el momento, están incrementando las superficies cultivadas con pasturas mejoradas</p>
<p>IR4.2.2. Al finalizar el Programa, 2 asociaciones de productores y productoras de cuyes, en los distritos de Acopía y Cachora, implementan un nuevo plan de trabajo a través del cuál se encuentran gestionando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El manejo sostenible: implementación de botiquines veterinarios, manejo de pastos mediante técnicas y buenas prácticas como el ensilado y el enificado para disponer de alimentos en épocas de sequía, control de producción y calidad. 	<p>Las asociaciones de productores y productoras de cuyes no cuentan actualmente con un plan de trabajo debidamente formulado en el que se consideren los aspectos de manejo técnico productivo y comercial, de manera integral.</p> <p>Sólo en el caso del distrito de Acopía, la asociación distrital de productores de cuyes y sus bases comunales, cuentan con un plan de actividades acordado de manera verbal, en el que se han propuesto prioritariamente la mejora de la</p>	<p>Las asociaciones de productores y productoras de cuyes apoyadas por el programa cuentan con sus planes operativos y se encuentran actualmente en ejecución.</p> <p>Han implementado botiquines veterinarios. Han ampliado la superficie de pastos cultivados Las familias se encuentran construyendo sus galpones de cuyes. Vienen mejorando la sanidad animal e incrementando el número de cuyes en crianza</p>



RESULTADO 4.2.

Organizaciones productivas cuentan con mayores capacidades de gestión.

Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>- El incremento de la producción y productividad: Adquisición de cuyes reproductores mejorados , construcción de galpones.</p> <p>- La mejora de la comercialización: búsqueda de clientes, nuevas estrategias de promoción y venta, promoción y organización de ferias.</p>	<p>infraestructura de manejo (galpones) y la construcción de un centro de beneficio. Tienen aprobado un proyecto dentro del Presupuesto Participativo con el que se les apoyará en la implementación de galpones.</p>	



Sobre la efectividad de las actividades:

A4.2.1. Fortalecimiento de las asociaciones de productores y productoras.

Existe una clara percepción de las personas entrevistadas, de los beneficios de trabajo de manera organizada, aspectos centrales de la producción y comercialización como la planificación de la producción y el control de calidad, por citar algunos ámbitos en que el trabajo coordinado se ha fortalecido considerablemente en las asociaciones más avanzadas.

Las asociaciones desarrollaron capacidades empresariales en los temas de planificación, y se visibilizan planes operativos de corto plazo.

Quizá un punto débil se vincula a la participación de mujeres en las organizaciones, si bien la totalidad de los productores entrevistados manifiestan su disposición y apertura a la participación de las mismas en la organización, aspectos estructurales en el ámbito de la familia, limitan una adecuada participación de las mujeres.

A4.2.2. Formalización de asociaciones de productores y productoras.

Existen asociaciones de productores con personería jurídica, antes de la implementación del programa, esas organizaciones ya cuentan con un registro de capacidad productiva asociada mensual, han desarrollado algunas experiencias de comercialización organizada; pero también existen asociaciones que realizaron su registro con apoyo del programa y que concentran sus esfuerzos en incrementar sus activos y capital pecuario.



3.3. IMPACTO

ALCANCE DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Los actores del territorio, con el liderazgo clave del Gobierno Local, gestionan de forma concertada y eficiente los procesos del desarrollo local, desde un enfoque integral, equitativo y sostenible.



Matriz de evaluación de indicadores del Objetivo Específico.

OBJETIVO ESPECÍFICO		
Los actores del territorio, con el liderazgo clave del Gobierno Local, gestionan de forma concertada y eficiente los procesos del desarrollo local, desde un enfoque integral, equitativo y sostenible.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IOE1. Al finalizar el Programa, se incrementa a un 25% el índice de acceso de la población (varones y mujeres) a los servicios prioritarios (ofrecidos por los municipios distritales) de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agua para consumo humano. - Saneamiento básico. - Salubridad y limpieza pública. - Programas Alimentarios (programa del Vaso de Leche, Comedor Popular) - Servicios de apoyo al desarrollo de las actividades productivas. 	<p>El índice de acceso de la población a los servicios prioritarios mencionados es de 14% (para los varones jefes de hogar o esposos) y 13% para las mujeres (jefas de hogar o esposas).</p>	<p>En Acopía: No todas las comunidades tienen agua para el consumo. En algunas comunidades se ha mejorado la cloración del agua, realizándose con frecuencia y en coordinación con la JASS. En algunas no se realiza la cloración. Existen algunos proyectos para la mejora del saneamiento básico, aún pendiente de implementación. Existe una mejor atención de las asociaciones productivas desde la oficina de ODEL.</p> <p>En el caso de Cachora, la población no percibe ninguna mejora en la oferta de servicios municipales, por el contrario existe un descontento total con la gestión de la autoridad actual.</p>
<p>IOE2. Al finalizar el Programa se incrementa a un 35% el grado de satisfacción de la población (varones y mujeres) de los distritos de Acopía y Cachora, respecto de los servicios brindados por el municipio: agua, saneamiento, salubridad y limpieza pública, programas alimentarios y servicios de apoyo a las actividades productivas.</p>	<p>El 25% de los jefes de hogar o esposos se encuentran satisfechos con los servicios ofrecidos por los municipios. El 23% de las jefas de hogar o esposas se encuentran satisfechas con los servicios ofrecidos por los municipios.</p>	<p>En Acopía, en las diferentes comunidades, la población, varones y mujeres, manifiestan poca conformidad con los servicios que ofrece.</p> <p>Se señala que en algunos meses mejora y en otros decae. Se percibe como principal limitación el cambio constante de personal de las oficinas de desarrollo social y ODEL.</p> <p>En Cachora, se percibe el descontento de toda la población con la gestión municipal actual.</p>



IMPACTOS EN LAS LÍNEAS TRANSVERSALES.

EQUIDAD DE GÉNERO

Objetivo OEG1. Gobiernos Locales diseñan e implementan sus políticas desde la perspectiva de género para dar una atención adecuada a las necesidades y demandas específicas de las mujeres.

La incorporación del enfoque de género en la gestión de los diferentes actores y actoras locales, sigue siendo uno de los mayores retos del Programa.

A nivel de los Gobiernos Locales, se tienen algunos avances, pero estos distan mucho todavía de significar el emprendimiento de un proceso de real apertura e impulso de la participación y atención de las demandas de las mujeres.

En el caso del Municipio de Acopía, se ha logrado introducir el enfoque de género tanto en sus propuestas de ROF y MOF como en el plan de desarrollo concertado distrital. Sin embargo, aún es débil el planteamiento del tema.

En la propuesta de ROF y MOF para la municipalidad de Acopía, el enfoque de género es muy débil, se limita solamente a la consideración de funciones dentro de la Sub Gerencia de Desarrollo Social, respecto a la promoción de la participación de la mujer (en los comités de gestión y vigilancia de los programas sociales, en el presupuesto participativo), su organización (en asociaciones, en redes), inclusión y su atención como grupo vulnerable frente al problema de la violencia familiar. No se consideran aspectos relacionados en las funciones del área de desarrollo económico, registro civil u otras. No se considera la incorporación de la equidad dentro de la propia institución como municipio.

En el PDC del distrito de Acopía es débil la incorporación de la perspectiva de género en el diagnóstico, limitándose a algunos datos segmentados por sexo y siendo insuficiente el análisis de la situación y posición actual de las mujeres en algunos temas clave como en el desarrollo de las actividades productivas y la generación de ingresos, la vivienda y el acceso a servicios básicos. En el enfoque de desarrollo y el análisis de contexto y tendencias, tampoco consideran de manera explícita el enfoque de género: la participación creciente de las mujeres, las normas y procesos de impulso hacia la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres. En la formulación de los objetivos, programas y proyectos, se observa la ausencia de algunos temas clave para la atención de las demandas y necesidades de las mujeres, como el analfabetismo (que aqueja a casi un 32% de las mujeres), el fortalecimiento del área de desarrollo social dentro del municipio para la atención de las mujeres, la implementación y funcionamiento de la DEMUNA, el fortalecimiento y/o creación de oportunidades de empleo y generación de ingresos específicas para mujeres, la atención prioritaria de niñas como grupo específico vulnerable. Una limitante en el entendimiento del enfoque de género en el plan es el débil uso del lenguaje inclusivo de género.

Por otra parte, las acciones de capacitación y acompañamiento a los funcionarios/as de las áreas de desarrollo social y desarrollo económico, ha generado en ellos/as un mayor nivel de sensibilidad y proactividad en la promoción de la participación y atención de las necesidades de las mujeres (se presta mayor atención a sus demandas, se mejora la atención de los comités de vaso de leche, se promueve su participación en las mesas técnicas), pero estas acciones han sido débiles porque no



han contado a nivel institucional con un marco normativo e instrumental, específico y adecuado para desarrollar estas iniciativas.

La falta de voluntad política para atender los principales problemas que aquejan a las mujeres se ve reflejada en la actitud negativa frente a la iniciativa de conformación de la federación distrital de mujeres (por temor precisamente a una demanda y propuesta más organizada de las mujeres), así como también en el incumplimiento del compromiso de implementación de la DEMUNA.

Por otra parte, es cierto que se ha fortalecido la presencia de las mujeres en los espacios del Presupuesto Participativo, pero ello es producto de la propia incidencia de las organizaciones de mujeres y lideresas, más que de la voluntad de las autoridades municipales.

En el caso de Cachora, únicamente se ha podido identificar un mayor nivel de sensibilización y buen trato hacia la mujer en algunos funcionarios/as, como es el caso de la oficina de Registro Civil.

Objetivo OEG2. Comunidades campesinas adoptan un nuevo modelo de gestión en el que se respeta y promueve la participación igualitaria de varones y mujeres en la toma de decisiones.

Aunque se ha logrado avanzar en la sensibilización de las directivas comunales, comités, organizaciones de base, líderes y lideresas, sobre la igualdad de derechos entre varones y mujeres, es todavía débil la apertura en la organización comunal hacia la participación de la mujer en iguales condiciones al varón.

Aunque se dice que ahora la mujer puede también asistir y participar en la ocupación de cargos y en las asambleas comunales, lo cierto es que esta participación se ve todavía condicionada o limitada por varios factores:

- Se permite asistir a las mujeres a las asambleas, pero sólo en lugar de sus esposos y, en algunos casos, por un número limitado de veces al año.
- Se deja participar a las mujeres con voz, pero no con voto.
- En los casos donde se deja opinar a las mujeres en las asambleas, los directivos no prestan igual atención a sus propuestas que a las de los varones.
- Los varones consideran que las mujeres no están debidamente o suficientemente preparadas para opinar y dar sus propuestas, tampoco consideran que están listas para ocupar cargos de mayor importancia dentro de la directiva comunal.
- Persisten actitudes machistas en los varones y también en algunas mujeres que consideran que el ejercicio de cargos de mayor importancia y la participación en las asambleas comunales no es tarea para las mujeres.

Sin embargo, el principal factor limitante para la participación igualitaria entre mujeres y varones, es el reconocimiento de ellas como comuneras titulares, reconocimiento que todavía se restringe sólo a las mujeres viudas y madres solteras. Al no ser reconocidas como comuneras titulares se les restringe la asistencia a las asambleas (se pide que asista el titular, es decir el esposo) y el derecho al voto. Para la comunidad campesina, no es posible que ambos, esposo y esposa, sean comuneros/as titulares, ya que ello duplicaría en cada familia sus derechos y deberes, por lo que en su entender debe ser sólo uno el representante familiar y debe ser el varón.



Por lo anterior, no se han logrado incorporar en los estatutos comunales normas que puedan garantizar una estructura organizativas más equitativa y el ejercicio igualitario del derecho a la participación.

Esta débil conciencia sobre la importancia de la equidad de género, se ve asimismo reflejada en los planes de desarrollo comunal elaborados, en los cuales, no se han identificado las brechas de género existentes, y no se ha incorporado adecuadamente el enfoque de género en los objetivos y ejes estratégicos.

Objetivo OEG.3. Varones y mujeres de las comunidades campesinas fortalecen su autoestima y promueven una cultura de equidad.

Se evidencia un efecto positivo en la mejora de la autoestima, el conocimiento de derechos y la equidad de género en los líderes y lideresas de las 8 comunidades de intervención.

Se percibe menor avance en el resto de varones y mujeres del colectivo de la comunidad, dada su menor participación en las capacitaciones. Se percibe un mayor reto en la cobertura del colectivo de mujeres, quienes requieren aún de mayor sensibilización y motivación. Es importante motivar y acompañar una mayor réplica de las lideresas hacia sus demás compañeras.

Sin embargo, el alcance real de este objetivo y las metas propuestas podrán ser evaluadas sólo a partir de la evaluación final del Programa, mediante un sondeo vía encuesta al conjunto de la población beneficiaria en ambos distritos.



Matriz de Evaluación de indicadores de la Línea Transversal de Equidad de Género.

Objetivo OEG1. Gobiernos Locales diseñan e implementan sus políticas desde la perspectiva de género para dar una atención adecuada a las necesidades y demandas específicas de las mujeres.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
IEG1.1. Al finalizar el Programa, los municipios de Acopía y Cachora, han incorporado de forma adecuada la perspectiva de género en su plan de desarrollo distrital, considerándose: - Diagnóstico de las necesidades, problemas, capacidades, oportunidades de las mujeres. - Objetivos de atención/empoderamiento de la mujer. - Objetivos de equidad. - Estrategias, proyectos específicos para tales objetivos.	Los planes de desarrollo distrital de Acopía y Cachora no incorporan adecuadamente la perspectiva de género: - En el municipio de Acopía sólo el 4% de los proyectos identificados están dirigidos al empoderamiento de la mujer. No existe perspectiva de género en el diagnóstico, ni en los objetivos y estrategias. - En el municipio de Cachora se incluye una breve información de la situación de la mujer en el diagnóstico y se propone una estrategia de fortalecimiento de la mujer. No se incluye la perspectiva de género en los objetivos ni en los proyectos identificados.	Sólo el Municipio de Acopía cuenta con un plan de desarrollo distrital actualizado (pendiente de aprobación final). El plan incorpora el enfoque de género pero débilmente. La perspectiva de género en el diagnóstico es insuficiente; y la propuesta de objetivos y proyectos carece de algunos temas claves respecto de las necesidades de las mujeres.
IEG1.2. Al finalizar el Programa, los municipios de Acopía y Cachora incrementan el apoyo a las mujeres y sus organizaciones (sociales y productivas) en sus principales demandas.	Bajo nivel de apoyo de los municipios de Acopía y Cachora a las mujeres y sus organizaciones. El apoyo brindado está dirigido únicamente a las mujeres organizadas y se canaliza a través de dos vías: el acceso a los Programas Sociales Nacionales (Vaso de Leche, PRONAA) y el acceso a los mecanismos de participación en el Presupuesto Participativo.	Sólo en el caso de Acopía, desde las áreas de desarrollo social y desarrollo económico, se vienen promoviendo algunas mejoras en la atención de las mujeres (mayor diálogo con ellas, mejor trato) aunque estas todavía no se han traducido en un mayor apoyo. En Acopía, la regidora Marleni Cueva, ha tomado una importante iniciativa en la conformación de la Federación Distrital de Mujeres, pero esta no cuenta con el apoyo directo del municipio.
IEG1.3. Al finalizar el Programa, los municipios de Acopía y Cachora implementan mecanismos de atención directa a las demandas de las mujeres en alimentación, educación, salud, derechos, a través del Área	En el municipio de Acopía existe el área de desarrollo social que canaliza únicamente los apoyos alimentarios de los programas sociales (vaso de leche y asistencia alimentaria) a las mujeres. En el municipio de Cachora no existe áreas de	En ninguno de los dos municipios, se han implementado mecanismos de atención directa a las mujeres. En el caso de Acopía se ha mejorado la



<p>de Desarrollo Social, la oficina de DEMUNA o alguna otra instancia.</p>	<p>atención a las mujeres, sólo existen funcionarios encargados de los apoyos alimentarios de los programas sociales (vaso de leche y asistencia alimentaria) a las mujeres.</p>	<p>atención a las mujeres desde las áreas de desarrollo social y desarrollo económico, pero sin contar todavía con espacios o instrumentos más específicos y adecuados para ello.</p> <p>En ninguno de los dos municipios existe voluntad política para implementar la DEMUNA.</p>
<p>IEG1.4. El ROF municipal actualizado y aprobado refleja lineamientos de política y reglas orientadas a promover la equidad de género.</p>	<p>Los ROF municipales de Acopía y Cachora no presentan principios, objetivos ni funciones relacionados a la equidad de género. Sólo en la subgerencia de desarrollo social del Municipio de Acopía se establece una función relativa a la promoción de la equidad de género aunque dirigido exclusivamente a la implementación de las políticas sociales del Estado.</p>	<p>Sólo el Municipio de Acopía cuentan con una propuesta (pendiente de aprobación) de ROF y MOF actualizados.</p> <p>La incorporación del enfoque de género en estos instrumentos se restringe a algunas funciones dentro del área de desarrollo social, referidas a la promoción de la participación y atención de las mujeres como grupo vulnerable.</p>
<p>Objetivo OEG2. Comunidades campesinas adoptan un nuevo modelo de gestión en el que se respeta y promueve la participación igualitaria de varones y mujeres en la toma de decisiones.</p>		
<p>IEG2.1. Al finalizar el Programa, al menos 3 de las 8 comunidades de intervención, permiten la participación equitativa de varones y mujeres con voz y voto en las asambleas comunales.</p>	<p>En las ocho comunidades, las mujeres no pueden participar con voz y voto en las asambleas comunales ante la presencia de su esposo.</p>	<p>En las 8 comunidades se está incrementando la asistencia de las mujeres a las asambleas y su participación con voz; aunque todavía esta participación se limita a algunas pocas lideresas que están perdiendo el temor a opinar en público.</p> <p>El voto en el caso de la mujer está restringido sólo a las mujeres reconocidas como comuneras.</p> <p>En ninguna de las 8 comunidades se reconoce a las mujeres como comuneras titulares, excepto cuando son viudas o madres solteras.</p>



<p>IEG2.2. Al finalizar el Programa se ha incrementado el número de mujeres que participan ocupando cargos en las juntas directivas comunales.</p>	<p>4 de 8 comunidades no cuentan con mujeres como miembros de la junta directiva comunal. 4 de 8 comunidades cuentan con 1 a 3 mujeres como miembros de la junta directiva comunal. A nivel global, el 16% de los miembros de las juntas directivas comunales son mujeres.</p>	<p>Pendiente para la evaluación final. No es posible todavía atribuir cambios en este aspecto al Programa.</p>
<p>IEG2.3. Al finalizar el Programa, las comunidades de Acopía y Cachora, han incorporado de forma adecuada la perspectiva de género en su plan de desarrollo comunal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de las necesidades, problemas, capacidades, oportunidades de las mujeres. - Objetivos de atención/empoderamiento de la mujer. - Objetivos de equidad. - Estrategias, proyectos específicos para tales objetivos. 	<p>Ninguna de las comunidades cuenta con planes de desarrollo comunal actualizados.</p>	<p>Las 8 comunidades de intervención cuenta con sus planes de desarrollo comunal.</p> <p>Sin embargo, los documentos elaborados no demuestran una adecuada incorporación de la perspectiva de género en el diagnóstico comunal, no se consideran además objetivos de equidad o igualdad de oportunidades, ni estrategias o proyectos específicos en este tema.</p>
<p>IEG2.4. Al finalizar el Programa, al menos 5 de las 8 comunidades de intervención, implementan acciones de apoyo a las organizaciones de mujeres.</p>	<p>Las ocho comunidades campesinas brindan apoyo escaso a las organizaciones sociales y en respuesta a solicitudes puntuales de éstas. Generalmente el apoyo consiste en el respaldo comunal para las coordinaciones con los municipios o con otras instituciones.</p>	<p>Se identifica una mayor coordinación entre las directivas comunales y organizaciones de mujeres.</p> <p>El apoyo comunal a las organizaciones de mujeres se traduce en un mayor respaldo a la presentación de propuestas en el presupuesto participativo distrital. No se han identificado otras acciones específicas de apoyo.</p>
<p>Objetivo OEG.3. Varones y mujeres de las comunidades campesinas fortalecen su autoestima y promueven una cultura de equidad.</p>		
<p>IEG3.1. Al finalizar el Programa, en al menos 3 comunidades las mujeres empiezan a ejercer su derecho de participación con voz y voto en la asamblea comunal, al igual que el varón.</p>	<p>En las ocho comunidades, las mujeres no tienen el mismo derecho que el varón de participar con voz y voto en la asamblea comunal. El 21% de las mujeres logran participar con voz y voto en las asambleas comunales sólo ante la ausencia (temporal y/o permanente) de su esposo.</p>	<p>En las 8 comunidades se está incrementando la asistencia de las mujeres a las asambleas y su participación con voz; aunque todavía esta participación se limita a algunas pocas líderes que están perdiendo el temor a opinar en público.</p> <p>El voto en el caso de la mujer está restringido</p>



		<p>sólo a las mujeres reconocidas como comuneras.</p> <p>En ninguna de las 8 comunidades se reconoce a las mujeres como comuneras titulares, excepto cuando son viudas o madres solteras.</p>
<p>IEG3.2. Al finalizar el Programa, al menos un 80% de mujeres reconocen que pueden participar en otros espacios fuera del hogar: en organizaciones sociales y productivas, como dirigentas, como autoridades municipales, u otros cargos.</p>	<p>El 66% de jefas de hogar y esposas reconocen que tienen el derecho de participar en otros espacios fuera del hogar.</p>	<p>Pendiente para la evaluación final.</p>
<p>IEG3.3. Al finalizar el Programa, un 80% de varones apoyan la participación de sus esposas en actividades fuera del hogar: participación como autoridades, en organizaciones, actividades económico-productivas, capacitación u otros.</p>	<p>El 70% de jefes de hogar o esposos reconoce que sus esposas tienen el derecho de participar en otros espacios fuera del hogar.</p>	<p>A nivel de los líderes y las lideresas, algunos/as señalan que existe un mayor apoyo del varón a la mujer, lo cual se refleja en la participación del varón en las tareas del hogar para dar mayor tiempo y oportunidad a la mujer de participar en otras actividades (capacitaciones, reuniones)</p> <p>Este indicador será medido objetivamente en la evaluación final.</p>



CAPACIDADES LOCALES.

Objetivo OCL1. La conducción de los Gobiernos Locales y Comunidades Campesinas es asumida por varones líderes y mujeres lideresas con mayores capacidades de gestión.

En el caso de los Gobiernos Locales, no es posible valorar aún los cambios propuestos, ya que recién en el mes de octubre de este año se estará dando la elección de las nuevas autoridades municipales. Sin embargo, se ha identificado la presencia de líderes y lideresas capacitados/as con el Programa, en la postulación a cargos municipales para las siguientes elecciones:

- En Acopía, se han identificado un líder (Wilber Suma Cutire) y una lideresa (Norma Puma), que se postulan a alcalde y regidora.
- En Cachora, se han identificado dos líderes (Carlos Aguilar Valdigliesas, Amilcar Chiclla Valdigliesas) y una lideresa (Santusa Ayma Cáceres) que se están postulando para la alcaldía. No se han registrado lideresas candidatas a regidoras, aunque se nos ha manifestado la invitación de una de ellas a formar parte de una de las listas.

Cabe resaltar la presencia de una mujer en la postulación al cargo de alcaldesa en Cachora, la única mujer entre un total de 8 postulantes. En el caso de Acopía, los postulantes a alcalde son un total de 6 varones, ninguna mujer.

En el caso de la participación de los líderes y lideresas formados/as por el Programa en las directivas comunales, tampoco es posible realizar una evaluación más objetiva, ya que aunque se han renovado algunas directivas en el presente año, no se habían implementado en dicho momento las diferentes acciones de capacitación. No obstante, tanto líderes como lideresas han destacado su intención de postularse a cargos dentro de su comunidad, siendo notoria la mayor confianza y seguridad de las lideresas para asumir estos cargos.

Es notorio el efecto que va teniendo el Programa en la formación de los líderes y lideresas (observando mayor avance en los capacitados/as en el Diplomado, un total de 35, 16 mujeres y 19 varones) quienes muestran mayores capacidades en su participación, en la convocatoria dentro de sus organizaciones, en el diálogo y concertación con otros actores/as, en la vigilancia y fiscalización. En el caso particular de las mujeres lideresas, resaltan sus mayores capacidades para el impulso y fortalecimiento de la organización de las mujeres a nivel distrital.

Objetivo OCL2. Varones y mujeres, con conciencia ciudadana y valores.

Es evidente que las diferentes actividades de sensibilización, capacitación y difusión, están teniendo un efecto positivo en la mejora de la autoestima, el conocimiento de derechos y la formación de valores positivos en los líderes y lideresas de las 8 comunidades de intervención.

Se percibe menor avance en el resto de varones y mujeres del colectivo de la comunidad, dada su menor participación en las capacitaciones. Se percibe un mayor reto en la cobertura del colectivo de mujeres, quienes requieren aún de mayor sensibilización y motivación. Es importante motivar y acompañar una mayor réplica de las lideresas hacia sus demás compañeras.



Sin embargo, el alcance real de este objetivo y las metas propuestas podrán ser evaluadas sólo a partir de la evaluación final del Programa, mediante un sondeo vía encuesta al conjunto de la población beneficiaria en ambos distritos.



Matriz de Evaluación de indicadores de la Línea Transversal de Capacidades Locales.

OBJETIVO OCL1.		
La conducción de los Gobiernos Locales y Comunidades Campesinas es asumida por varones líderes y mujeres lideresas con mayores capacidades de gestión..		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>ICL1.1. Al finalizar el Programa, las nuevas autoridades (alcaldes o alcaldesas, regidores y regidoras) que asumen la conducción de los municipios de Acopía y Cachora cuentan con mayor nivel de formación/preparación para la gestión pública local: Han participado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de capacitación en gestión pública. - Programa de capacitación a dirigentes comunales. - Escuela de líderes/lideresas del Programa. 	Sin valor base.	<p>Pendiente de medición para la evaluación final.</p> <p>Existen 4 líderes/as (3 varones y 1 mujer) que se están postulando actualmente para el cargo de alcalde/sa y una lideresa para el cargo de regidora.</p>
<p>ICL1.2. Al finalizar el Programa, las nuevas juntas directivas que asumen la conducción de las comunidades campesinas de Acopía y Cachora cuentan con mayor nivel de formación/preparación para la gestión comunal: Han participado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de capacitación en gestión pública. - Programa de capacitación a dirigentes comunales. - Escuela de líderes/lideresas del Programa. 	Sin valor base.	Pendiente de medición para la evaluación final.
OBJETIVO OCL2.		
Varones y mujeres, con conciencia ciudadana y valores.		
<p>ICL2.1. Al finalizar el Programa, al menos un 40% de varones y un 30% de mujeres es capaz de reconocer su condición de ciudadano/ciudadana, como persona mayor de edad, sujeta de derechos y deberes para con sus demás compañeros (ciudadanos/as).</p>	<p>El 20% de jefes de hogar y esposos tienen una capacidad media o alta para reconocer su condición de ciudadano. El 11% de jefas de hogar y esposas tienen una capacidad media o alta para reconocer su condición de ciudadana.</p>	Pendiente de medición para la evaluación final.
<p>ICL2.2. Al finalizar el Programa, al menos un 60% de varones y un 50% de mujeres es capaz de identificar y valorar los principales valores como persona y ciudadano/a: responsabilidad, participación, respeto, tolerancia, transparencia, solidaridad, democracia.</p>	<p>El 45% de jefes de hogar y esposos tienen una capacidad media o alta para reconocer los valores ciudadanos. El 32% de jefas de hogar y esposas tienen una capacidad media o alta para reconocer los valores ciudadanos.</p>	Pendiente de medición para la evaluación final.



PARTICIPACIÓN

Objetivo OPAR1. Gobiernos Locales promueven una gestión pública local con transparencia, libre acceso a la información y participación de la sociedad civil.

En esta línea se ha podido incidir únicamente en el Municipio de Acopía, ya que en el de Cachora no existe ningún grado de apertura para trabajar este tema.

En el caso de Acopía, durante el desarrollo del Programa se ha contado con el involucramiento activo de los funcionarios y funcionarias de las oficinas de ODEL y OMSABAR, quienes muestran mayor nivel de sensibilización y compromiso con la promoción de la participación de la sociedad civil en la gestión municipal. Esto se ha visto tanto en la coordinación de las mesas técnicas como en las acciones específicas para la mejora de los servicios municipales.

Además de ello se ha acompañado al municipio de Acopía en los procesos de elaboración del plan de desarrollo distrital y presupuesto participativo, donde se ha logrado contar con la participación efectiva de las comunidades y las diferentes organizaciones de base líderes y lideresas de la sociedad civil.

Sin embargo, estos avances distan todavía mucho de significar una política de real apertura y transparencia en la gestión municipal; prueba de ello es la actitud negativa del alcalde frente a la fiscalización que intentan realizar diferentes organizaciones del distrito, sobre la ejecución de proyectos comprometidos por el municipio.

En el caso de Cachora, aunque no existe ninguna voluntad política para desarrollar una gestión pública transparente y con participación de la sociedad civil, los líderes y lideresas de las comunidades y organizaciones de base, están exigiendo al Gobierno Local su derecho a participar. Así es como en el último presupuesto participativo distrital, los líderes y lideresas han logrado estar presentes en el proceso, exigir rendición de cuentas y presentar sus propuestas de proyectos.

Objetivo OPAR2. Comunidades campesinas promueven la participación activa de la población en la gestión del desarrollo comunal.

La capacitación y acompañamiento a las directivas comunales y comités, ha tenido un notorio efecto positivo en el fortalecimiento de sus capacidades, lo cual se viene reflejando en un mayor compromiso y en el mejor cumplimiento de sus funciones.

A su vez, estas mayores capacidades han tenido como efecto el mejor funcionamiento de las asambleas comunales, las cuales se estiman ahora como espacios más productivos y eficientes.

El mayor compromiso y capacidades de las directivas y comités, junto a los cambios positivos vistos en el funcionamiento de las asambleas comunales, anima una mayor participación de la comunidad en general, varones y mujeres. Como consecuencia de ello, se vienen fortaleciendo estos espacios de participación y concertación a nivel comunal.

Aunque no se han implementado otros mecanismos diferentes de difusión de información, la mejora del funcionamiento de las asambleas incide en su mayor funcionamiento como espacio de difusión e información.



Cabe resaltar además que a partir de las actividades de acompañamiento del Programa las reuniones preparatorias previas a las asambleas comunales se vienen institucionalizando en las comunidades como un espacio de reunión y coordinación (entre directivas comunales, comités y organizaciones de base) que anima también una mayor participación dentro de la comunidad.

Objetivo OPAR3. Varones y mujeres con conciencia ciudadana participan activamente en la gestión del desarrollo de su comunidad y distrito.

Existe suficiente evidencia de una participación más activa de líderes y lideresas, tanto en el espacio comunal como a nivel municipal (en el plan de desarrollo distrital de Acopía y en los presupuestos participativos de ambos distritos). En el discurso de los líderes y lideresas se percibe su capacidad propositiva.

Tanto las autoridades comunales como municipales confirman y valoran el cambio positivo en la participación de líderes y lideresas en las asambleas comunales, planes de desarrollo y presupuestos participativos, mesas de concertación, notando una actitud más segura, propositiva, dialogante y concertante.

No obstante, en el caso de las mujeres lideresas se identifica una participación menor, pues son pocas todavía las lideresas que se animan a tomar la palabra y dar sus opiniones y propuestas en las reuniones comunales y municipales.

A nivel del colectivo de varones y mujeres en general, aunque no se ha realizado una estimación cuantitativa todavía, se identifican mejoras en los niveles de participación, los cuales se reflejan, por ejemplo, en los porcentajes de asistencia a las asambleas comunales. Las directivas comunales afirman que la asistencias a las asambleas se ha incrementado.

De igual manera las mujeres, afirman que se ha incrementado la presencia de las mujeres en las asambleas comunales, aunque todavía existen limitantes por parte de los varones, cada vez son más las mujeres que asisten a las asambleas. Muchas de ellas todavía asisten sólo para escuchar o en reemplazo del esposo, pero es el inicio.

Objetivo OPAR4. Productores y productoras organizados participan en los principales espacios de concertación a nivel comunal y distrital.

El fortalecimiento de la organización de las asociaciones productivas ha posibilitado su mayor presencia en las asambleas y planes de desarrollo a nivel comunal y en los espacios a nivel municipal (plan de desarrollo, presupuestos participativos, mesa de desarrollo económico). Se observan mayores avances en las organizaciones del distrito de Acopía, se han fortalecido las organizaciones ya existentes y se han conformado otras nuevas.

A nivel comunal, la participación de estas asociaciones ha potenciado el planteamiento de objetivos y acciones específicas en los ejes de gestión de recursos naturales y desarrollo de las actividades productivas. A nivel de las asambleas comunales, la participación de estas asociaciones se da mayormente para la coordinación de acciones conjuntas con la comunidad y las demás organizaciones de base.

A nivel municipal, se ha visto también una importante participación de las asociaciones productivas en el plan de desarrollo distrital y mesa temática (caso de Acopía) y en los presupuestos participativos (en ambos distritos), lo que ha permitido enriquecer la propuesta de objetivos y proyectos en el eje económico-productivo.



Matriz de Evaluación de indicadores de la Línea Transversal de Participación.

Objetivo OPAR1. Gobiernos Locales promueven una gestión pública local con transparencia, libre acceso a la información y participación de la sociedad civil.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
IPAR1.1. Al finalizar el Programa, los municipios de Acopía y Cachora implementan nuevos mecanismos de difusión que permiten el acceso permanente de las comunidades, organizaciones, varones y mujeres, a información sobre la marcha de la gestión municipal (normas, plan de desarrollo, presupuesto participativo, proyectos ejecutados, en ejecución, rendición de cuentas)	Los espacios y mecanismos de difusión empleados por los municipios de Acopía y Cachora son únicamente las asambleas comunales, las audiencias públicas y el presupuesto participativo.	Ninguno de los 2 municipios ha implementado mecanismos o instrumentos específicos como medios de difusión permanente sobre los avances en la gestión municipal. Sólo en el caso de Acopía se han hecho algunas acciones a nivel de las oficinas de ODEL y OMSABAR, cuyos funcionarios/as responsables han promovido una mayor participación de la sociedad civil en las mesas técnicas y en la coordinación de los servicios que ofrece la municipalidad.
IPAR1.2. Durante el desarrollo del Programa, se ha contado con la participación permanente y activa (informada, con opinión y propuestas) de las organizaciones y población en general, en los procesos de planificación del desarrollo distrital, presupuesto participativo, y CDD.	Sin valor base.	Existen mayores avances en el distrito de Acopía. En Acopía, la sociedad civil ha participado en la elaboración del plan de desarrollo distrital, en el presupuesto participativo y en las mesas técnicas de desarrollo económico y desarrollo social. En Cachora, a nivel del municipio, los líderes y lideresas sólo han podido participar en el presupuesto participativo. En ninguno de los distritos se ha implementado aún un CDD.
Objetivo OPAR2. Comunidades campesinas promueven la participación activa de la población en la gestión del desarrollo comunal.		
IPAR2.1. Al finalizar el Programa, al menos 5 de las 8 comunidades de intervención han implementado nuevos mecanismos de difusión de información para mantener informada a la población sobre la gestión comunal.	Las 8 comunidades cuentan como principal mecanismo de información las reuniones de asamblea comunal. No cuentan con otros mecanismos alternos.	Las comunidades no han implementado nuevos mecanismos de difusión de información. Sin embargo, sí se han realizado mejoras significativas en el manejo de las asambleas comunales, lo que permite que estos espacios cumplan una mejor



		función de información hacia el colectivo de la comunidad.
IPAR2.2. Al finalizar el Programa, al menos el 50% de la población (varones y mujeres) de las 8 comunidades de intervención en los distritos de Acopía y Cachora, conoce los objetivos y propuestas del plan de desarrollo comunal.	Sin valor base. Las 8 comunidades no cuentan con planes de desarrollo comunal actualizados.	<p>Las 8 comunidades de intervención cuentan con sus correspondientes planes de desarrollo comunal. En el caso de Acopía está pendiente todavía su difusión. Se percibe todavía un débil empoderamiento de varones y mujeres, sobre estos planes.</p> <p>En el caso de Cachora, los planes fueron elaborados con mayor prontitud y se han difundido en asambleas comunales y mediante pequeños folletos de bolsillo. Se percibe en Cachora un avance positivo en el empoderamiento sobre estos instrumentos de gestión, a nivel de líderes y lideresas, lo que se refleja en su uso en el último presupuesto participativo distrital.</p> <p>Este indicador se medirá en la evaluación final.</p>
<p>Objetivo OPAR3. Varones y mujeres con conciencia ciudadana participan activamente en la gestión del desarrollo de su comunidad y distrito.</p>		
IPAR3.1. Al finalizar el Programa, varones y mujeres, líderes y lideresas, participan activamente presentando propuestas en la asamblea comunal.	16% de varones y el 3% de mujeres participan activamente (asistiendo frecuentemente, opinando, votando y presentando propuestas) a las asambleas comunales.	<p>En ambos ámbitos, se identifica un incremento de la participación activa de los líderes y lideresas en las asambleas comunales. Aunque, las lideresas encuentran todavía mayores barreras para su participación (limitada asistencia, desinterés de los varones en sus opiniones). Según lo manifestado por los líderes/as se ha incrementado la participación de varones y mujeres en general a las asambleas comunales.</p> <p>La participación del colectivo en su conjunto de varones y mujeres será medida al término del Programa.</p>



<p>IPAR3.2. Al finalizar el Programa, varones y mujeres, líderes y lideresas, participan activamente presentando propuestas en el Presupuesto Participativo distrital.</p>	<p>11% de varones y el 4% de mujeres participa activamente (asistiendo, votando, opinando, presentando propuestas) a los presupuestos participativos.</p>	<p>En ambos distritos, se identifica también un incremento de la participación activa de los líderes y lideresas en el presupuesto participativo. En este caso las lideresas enfrentan menos barreras que en sus comunidades, ya que su asistencia es libre.</p> <p>Según lo manifestado por los líderes/as, en el último presupuesto participativo distrital, han presentado sus propuestas de acuerdo a los planes de desarrollo comunal y a los planes de trabajo de sus organizaciones.</p>
<p>Objetivo OPAR4. Productores y productoras organizados participan en los principales espacios de concertación a nivel comunal y distrital.</p>		
<p>IPAR4.1. Al finalizar el Programa, en las 8 comunidades, las organizaciones productivas participan de manera activa (a través de sus opiniones y propuestas) en reuniones de asamblea comunal.</p>	<p>Sin valor base. En las 8 comunidades, por lo general, las organizaciones productivas sólo pueden participar de las asambleas comunales en casos puntuales, para dar alguna información o para solicitar algún apoyo a la comunidad.</p>	<p>Las asociaciones productivas participan opinando y dando sus propuestas en las asambleas comunales.</p> <p>Asimismo han tenido una participación efectiva propositiva en los planes de desarrollo comunal, lo cual se evidencia en las propuestas incluidas.</p>
<p>IPAR4.2. Durante el desarrollo del Programa, las organizaciones productivas, han estado presentes y han participado de manera activa (a través de sus opiniones y propuestas) en el CDD.</p>	<p>Sin valor base.</p>	<p>En ninguno de los dos distritos se ha implementado el CDD.</p> <p>Sin embargo, en el caso de Acopía, se tiene una mesa temática de desarrollo económico, en la que participan las 9 asociaciones productivas que vienen trabajando con el Programa.</p>



ORGANIZACIÓN

Objetivo OORG1. Gobiernos Locales, comunidades campesinas y organizaciones (sociales y productivas) trabajan con una mayor coordinación.

El Programa busca impulsar el diálogo y concertación entre los diferentes actores/as distritales con el fin de elevar los niveles de coordinación y articulación en el diseño e implementación de las propuestas por el desarrollo local. Para tal propósito se apuesta por el impulso a la conformación de un Consejo de Desarrollo Distrital (CDD), como espacio de concertación.

Aunque en ninguno de los distritos se ha logrado conformar estos CDD, se tienen avances bastante significativos en la organización de los actores y actoras, y en diferentes niveles.

A nivel distrital, se tienen las mesas técnicas de desarrollo social y desarrollo económico en Acopía, en las cuales se ha podido incidir en el desarrollo de un trabajo mejor planificado y mayor coordinado entre los funcionarios del Gobierno Local, las comunidades, organizaciones de base e instituciones presentes en el distrito.

En Cachora, se está impulsando la coordinación y trabajo articulado de diferentes agentes (gobernación, policía nacional, centros educativos, líderes, lideresas) alrededor del diseño e implementación de las rutas de atención de los casos de violencia.

En el caso de las comunidades, es importante resaltar el fortalecimiento de la organización comunal, existiendo un mayor ordenamiento en su funcionamiento y una mayor cohesión entre sus miembros. Las directivas comunales han resaltado los efectos del Programa en el mayor compromiso y participación de los dirigentes, dirigentas, líderes, lideresas y demás miembros de la comunidad, lo cual fortalece la organización de toda la comunidad. En este punto, es significativa la contribución de las reuniones preparatorias previas a las asambleas comunales, donde se reúnen y coordinan las directivas comunales, comités y otras organizaciones de base.

Asimismo, se ven fortalecidas las organizaciones de base (comités JASS, asociaciones productivas, organizaciones de mujeres). Ello se refleja en el mayor conocimiento de funciones por parte de sus dirigentes/as, la mayor participación de socios/as, la elaboración e implementación de planes de trabajo. El fortalecimiento de las asociaciones productivas y organizaciones de mujeres se observa también en el mayor número de participantes que se vienen integrando a estas organizaciones.

Dentro de todos estos cambios, se valora muy importante el impacto que está teniendo el Programa en el fortalecimiento de la organización de las mujeres a nivel distrital, tanto en Acopía como en Cachora. La conformación/fortalecimiento de las federaciones distritales de mujeres es la vía que permitirá el empoderamiento colectivo de las mujeres, tanto a nivel comunal como distrital, y conseguir la atención a sus demandas y propuestas.

El fortalecimiento de cada uno de los actores y actoras locales hace prever un importante impacto en la coordinación y trabajo conjunto entre todos ellos/as.

Los entrevistados/as coinciden en señalar que el factor clave en la generación de estos cambios ha sido la capacitación en los temas de autoestima y valores humanos,



pues ello ha motivado el mayor compromiso y responsabilidad en la participación, sin la cual no es posible fortalecer la organización. A ello se ha sumado la capacitación a dirigentes/as en cuanto al ejercicio de funciones, dando un mayor orden al funcionamiento de la organización.

Por otro lado, los diferentes espacios de encuentro promovidos por el Programa en sus diferentes actividades (Diplomado, pasantías, campañas, planes de desarrollo comunal/distrital), han permitido que autoridades, funcionarios, representantes de instituciones, líderes y lideresas, vayan experimentando los beneficios del diálogo y trabajo en conjunto.



Matriz de Evaluación de indicadores de la Línea Transversal de Organización.

Objetivo OORG1. Gobiernos Locales, comunidades campesinas y organizaciones (sociales y productivas) trabajan con una mayor coordinación.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
<p>IOR1.1. Al finalizar el Programa, los municipios de Acopía y Cachora, trabajan de manera coordinada con las juntas directivas comunales, organizaciones sociales, organizaciones productivas y organizaciones de mujeres, a través del CDD, en la planificación e implementación de proyectos para el desarrollo de sus comunidades y distritos.</p>	<p>Sin valor base.</p>	<p>En ninguno de los dos distritos, Acopía y Cachora, se ha conformado el CDD.</p> <p>En Acopía se tienen dos mesas de concertación, una mesa técnica de desarrollo social y otra mesa técnica de desarrollo económico. En estos dos espacios se vienen dando los principales procesos de concertación de los diferentes actores/as distritales para la coordinación, programación e implementación de propuestas y proyectos.</p> <p>La regidora de Acopía, con acompañamiento del Programa está impulsando la conformación de una federación distrital de mujeres.</p> <p>En Cachora, se están generando un espacio alrededor del diseño e implementación de las rutas de atención de los casos de violencia.</p> <p>Asimismo, se está fortaleciendo la organización distrital de mujeres FEMUDIC.</p>



DERECHOS HUMANOS

Objetivo ODH1. Gobiernos Locales incorporan dentro de sus políticas, la promoción y defensa de los derechos humanos.

Los Gobiernos Locales en ambos distritos se observan aún muy poco sensibles y conscientes respecto de la necesidad e importancia del enfoque de derechos humanos en la gestión municipal. No se termina de entender a la persona, varón y mujer, como sujeto/sujeta de derechos, la importancia del ejercicio ciudadano, y el rol que cumple el municipio en las garantías del mismo. La falta de voluntad política de los alcaldes es el principal factor limitante, sobre todo en Cachora.

Con el Programa, en el caso de Acopía, se ha logrado incorporar de algún modo el tema en las propuestas del Plan de Desarrollo distrital, aunque el planteamiento sigue siendo débil. Se habla sobre la promoción de la participación, en particular de las mujeres, el acceso a servicios de calidad (servicios básicos, salud, educación) y de la defensa de las personas frente a la violencia familiar. Pero estos objetivos y sus proyectos, no se ven reflejados en las propuestas de mejora de la funcionalidad del municipio. Por ejemplo, no se habla del funcionamiento del área de desarrollo social ni de la implementación de la DEMUNA.

La implementación de la DEMUNA en los dos municipios es claramente una necesidad, ya que uno de los principales vulneraciones de derechos en ambos ámbitos es la violencia familiar, siendo un factor del problema el alcoholismo. Sin embargo, falta voluntad política por parte de la autoridad. El equipo del Programa ha buscado incidir en este punto, pero poco ha sido el avance. En el caso de Acopía se ha dado una ordenanza para la creación de la DEMUNA, pero no se ha llevado a cabo hasta el momento. En el caso de Cachora, no existe ningún interés por parte del alcalde en este tema, por lo que se ha optado por trabajar con las demás instituciones y otras autoridades locales el diseño e implementación de una ruta de atención de casos de violencia familiar.

En ambos ámbitos, el Programa ha promovido y acompañado la realización de campañas de difusión sobre los derechos, tratando especialmente el tema de la violencia familiar. En dichas campañas ha habido una participación activa de las regidoras municipales y de las áreas de desarrollo social. Sin embargo, no se puede decir aún que estas acciones se hayan institucionalizado.

Objetivo ODH2. Comunidades campesinas reconocen e incorporan la promoción y defensa de los derechos humanos en sus políticas de gestión.

En el caso de las comunidades campesinas, existe un nivel más avanzado de sensibilización en el tema; se observa en el discurso de sus dirigentes/as, organizaciones de base, líderes y lideresas, un mayor conocimiento y reconocimiento de la persona humana como Sujeta de derechos.

En las visiones de desarrollo comunal, en el caso de Acopía, se puede identificar la incorporación de un enfoque orientado a la vida digna de las personas.

En los planes de desarrollo comunal, en el caso de Acopía, se han propuesto acciones para promover la participación y el ejercicio ciudadano de varones y mujeres; pero en algunas comunidades no se han propuesto acciones concretas para solucionar los problemas de violencia familiar, que aunque se diga que los casos han disminuido, el problema sigue estando presente y sigue afectando a un sector de la población,



principalmente mujeres y niños/as. En el caso de Cachora, se han incorporado propuestas para mejorar el acceso a servicios básicos, la alimentación, salud y educación, así como también para atender el tema de violencia desde acciones de formación.

Se ha avanzado en la promoción de la participación, aunque todavía se observa resistencias hacia la participación de las mujeres, limitando el ejercicio de sus derechos ciudadanos.

Objetivo ODH3. Mujeres y varones conocen y ejercen sus derechos.

Se constata que las diferentes actividades de sensibilización, capacitación y difusión, han incidido en el mayor conocimiento del enfoque de derechos en los líderes y lideresas de las 8 comunidades de intervención.

Se percibe menor avance en el resto de varones y mujeres del colectivo de la comunidad, dada su menor participación en las capacitaciones.

Sin embargo, el principal reto continua siendo una mayor cobertura en la capacitación del colectivo de mujeres, y la superación de las barreras que aún obstaculizan su participación en los espacios comunal y municipal.

Sin embargo, el alcance real de este objetivo y las metas propuestas podrán ser evaluadas sólo a partir de la evaluación final del Programa, mediante un sondeo vía encuesta al conjunto de la población beneficiaria en ambos distritos.



Matriz de Evaluación de indicadores de la Línea Transversal de Derechos Humanos.

Objetivo ODH1. Gobiernos Locales incorporan dentro de sus políticas, la promoción y defensa de los derechos humanos.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
IDH1.1. Al finalizar el Programa, los municipios de Acopía y Cachora han incorporado el enfoque de derechos en su plan de desarrollo distrital, desde una perspectiva integral.	Los planes de desarrollo distrital de Acopía y Cachora incorporan el tema de derechos humanos desde una visión segmentada y sesgada hacia la protección y reparación a las personas víctimas de la violencia (familiar, política).	Sólo el municipio de Acopía cuenta con su Plan de Desarrollo Distrital actualizado. Se ha incorporado el tema de derechos, pero débilmente. No existe una propuesta concreta para la mejora de las políticas municipales con un enfoque de derechos.
IDH1.2. Al finalizar el Programa, los municipios de Acopía y Cachora han implementado sus oficinas de DEMUNA y se encuentran brindando servicios de atención de manera regular.	Los municipios de Acopía y Cachora no cuentan con una oficina de DEMUNA implementada.	Ninguno de los dos municipios, Acopía y Cachora, han implementado hasta el momento su oficina de DEMUNA.
IDH1.3. Al finalizar el Programa, los municipios de Acopía y Cachora junto con otras autoridades (policía, gobernador) e instituciones, realizan campañas de difusión sobre el tema de derechos humanos.	Los municipios de Acopía y Cachora no realizan actualmente campañas de difusión en el tema de derechos.	Se han realizado campañas, con participación activa de las regidoras y de las áreas de desarrollo social.
Objetivo ODH2. Comunidades campesinas reconocen e incorporan la promoción y defensa de los derechos humanos en sus políticas de gestión.		
IDH2.1. Al finalizar el Programa, las comunidades campesinas de Acopía y Cachora han incorporado en sus planes de desarrollo comunal propuestas concretas de objetivos y acciones específicas para la promoción y defensa de los derechos humanos.	Las ocho comunidades no cuentan con planes de desarrollo comunal actualizados.	Las 8 comunidades cuentan con sus planes de desarrollo comunal, en los que han incorporado propuestas que promueven el ejercicio pleno de los derechos humanos. Sin embargo, en algunas comunidades, no se identifican propuestas para atender el problema de violencia familiar.
Objetivo ODH3. Mujeres y varones conocen y ejercen sus derechos.		
IDH3.1. Al finalizar el Programa, mujeres y varones reconocen sus derechos fundamentales como persona humana (derecho a la vida, a la integridad física, a la igualdad y libertad)	En promedio, el 18% de varones reconocen sus derechos fundamentales. En promedio, el 14% de mujeres reconocen sus derechos fundamentales.	Pendiente de medición para la evaluación final.



Objetivo ODH1. Gobiernos Locales incorporan dentro de sus políticas, la promoción y defensa de los derechos humanos.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
IDH3.2. Al finalizar el Programa, mujeres y varones conocen y valoran de manera importante su derecho a un nivel de vida de calidad (alimentación, vestido, vivienda, salud, educación, servicios básicos).	En promedio, el 30% de varones reconocen sus derechos de calidad de vida. En promedio, el 26% de mujeres reconocen sus derechos de calidad de vida.	Pendiente de medición para la evaluación final.
IDH3.3. Al finalizar el Programa, se ha reducido el porcentaje de alcoholismo y porcentaje de casos violencia familiar.	El 45% de esposas reportan que sus esposos tienen el hábito de tomar regular o frecuentemente. El 36% de esposas reportan que sus esposos la maltratan físicamente. El 39% de esposas reportan que sus esposos maltratan físicamente a sus hijos. El 59% de jefas de hogar y esposas declaran que le han pegado alguna vez a sus hijos.	En las comunidades de Acopía se asegura que el alcoholismo y la violencia están disminuyendo, pero que sigue afectando a un importante sector de la población. En el caso de las comunidades de Cachora, el alcoholismo y la violencia se consideran los principales problemas que limitan el desarrollo del distrito. No se percibe disminución del problema. Pendiente de medición para la evaluación final.



SOSTENIBILIDAD ECOLÓGICA.

Objetivo OSE1. Gobiernos Locales establecen e implementan medidas específicas para promover el cuidado de los recursos naturales y el medio ambiente.

En esta línea se pueden observar avances positivos sólo a nivel del municipio de Acopía.

Desde la ODEL se viene promoviendo la gestión adecuada del agua para riego y el cuidado de los pastos. Mientras que desde la oficina de OMSABAR se ha trabajado en la sensibilización para el cuidado del agua de consumo.

En el plan de desarrollo distrital de Acopía, se ha planteado como eje estratégico la “Gestión del territorio, recursos naturales y vida saludable”, dentro del cual se han considerado un conjunto de objetivos y proyectos que apuntan a la gestión sostenible de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente.

No se han identificado otras medidas concretas desde el Municipio.

Objetivo OSE2. Comunidades establecen estrategias y normas específicas para el manejo y uso sostenible de sus recursos naturales.

Para las comunidades una de sus principales preocupaciones es precisamente el cuidado, recuperación y gestión adecuada de sus recursos naturales, existiendo especial preocupación por el agua y por los pastos.

En los planes de desarrollo comunal, tanto en Acopía como en Cachora, se han considerado también estos temas como eje estratégico, con objetivos y acciones concretas, orientadas a la conservación de las fuentes de agua, reforestación, limpieza y cuidado del medio ambiente, prácticas ecológicas, manejo de residuos y otros.

De igual forma, en los estatutos comunales y reglamentos internos de los anexos de las comunidades de Acopía, se han establecido normas específicas para garantizar el cuidado y buen uso de los recursos agua, pastos y bosques, así como también normas específicas que establecen el deber de cuidar el medio ambiente. Se han considerado sanciones específicas por el incumplimiento de estas normas.

Objetivo OSE3. Organizaciones de productores y productoras incorporan medidas para el manejo y uso sostenible de los recursos naturales.

Las asociaciones de productores y productoras que están trabajando con el Programa, en ambos distritos, cuentan todas con sus planes de trabajo, en los cuales han incorporado acciones específicas para el cultivo de pastos y el riego.



Matriz de Evaluación de indicadores de la Línea Transversal de Sostenibilidad Ecológica.

Objetivo OSE1.		
Gobiernos Locales establecen e implementan medidas específicas para promover el cuidado de los recursos naturales y el medio ambiente.		
Indicadores	Línea de Base	Evaluación intermedia
ISE1.1. Al finalizar el Programa, los municipios de Acopía y Cachora han establecido normas (ordenanzas) y acciones específicas (medios de sensibilización, información u otros, acciones de seguimiento y supervisión) para promover una mayor conciencia ambiental en el consumo doméstico del agua, el uso de agua para riego y la eliminación de basura.	<p>En los municipios de Acopía y Cachora no se han establecido normas ni se realizan acciones de sensibilización y promoción del cuidado de los recursos naturales y del medio ambiente.</p> <p>Sólo en el caso del municipio de Acopía, la oficina de OMSABAR, realiza acciones periódicas de supervisión de los sistemas de agua para consumo humano y mantiene reuniones con las comunidades donde se coordinan las acciones de mejoramiento, cuidado de los sistemas y uso adecuado del agua para consumo.</p>	Sólo en el caso de Acopía se observan algunos avances, que se relacionan con las acciones positivas de las oficinas de ODEL y OMSABAR, desde las cuales se promueve el cuidado del agua para consumo, agua para riego y el cultivo de pastos.
Objetivo OSE2.		
Comunidades establecen estrategias y normas específicas para el manejo y uso sostenible de sus recursos naturales.		
ISE2.1. Al finalizar el Programa, las comunidades campesinas de Acopía y Cachora, han incorporado en sus planes de desarrollo comunal propuestas concretas de objetivos y acciones específicas para el manejo y uso sostenible de sus recursos naturales (agua, pastos, bosques).	<p>Sin valor base.</p> <p>Las ocho comunidades no cuentan con planes de desarrollo comunal actualizados.</p>	<p>Las 8 comunidades (6 comunidades y 2 anexos) de intervención cuentan con sus planes de desarrollo comunal, donde se ha incorporado como eje estratégico la gestión sostenible de los recursos naturales y cuidado del medio ambiente.</p> <p>Dentro de este eje se han propuesto objetivos y acciones específicas para promover el manejo adecuado y uso sostenible de los recursos agua, pastos y bosques. Asimismo se han considerado medidas para el cuidado del medio ambiente, como el manejo de residuos sólidos, prácticas agroecológicas, limpieza y otras.</p>
ISE2.2. Al finalizar el Programa, las comunidades campesinas de Acopía y Cachora, han incorporado en sus nuevos estatutos y reglamento interno, medidas específicas que promueven el manejo y uso	Sólo una de las ocho comunidades (Ttasta Poyoncco) incluye una medida de manejo sostenible de recursos naturales.	Las 3 comunidades y 2 anexos de Acopía han establecido normas concretas que promueven el manejo adecuado y buen uso de los recursos agua, pastos y bosques. Existen también normas específicas para el cuidado del medio ambiente.



sostenible de sus recursos naturales (agua, pastos, bosques).		
Objetivo OSE3. Organizaciones de productores y productoras incorporan medidas para el manejo y uso sostenible de los recursos naturales.		
ISE3.1. Al finalizar el Programa, 2 asociaciones productoras de cuyes y 2 asociaciones productoras de lácteos, han incorporado en sus planes de trabajo objetivos, estrategias y acciones para el manejo y uso sostenible de los pastos y agua para riego.	Sin valor base. Actualmente las asociaciones de productores y productoras no cuentan con un plan de trabajo.	Son 13 asociaciones productivas (9 en Acopía y 4 en Cachora) que cuentan ya con sus planes de trabajo, donde se han considerado acciones específicas para el cultivo de pastos y mejora del riego.
ISE3.2. Al finalizar el Programa, 2 asociaciones productoras de cuyes y 2 asociaciones productoras de lácteos, se encuentran implementando las acciones definidas en sus planes de trabajo para garantizar el manejo y uso sostenible de los pastos y agua para riego.	Sin valor base.	En las 13 asociaciones, de Acopía y Cachora, se viene implementando las acciones de mejora del cultivo de pastos. Está pendiente aún la implementación de las mejoras en el tema de riego.



3.4. SOSTENIBILIDAD

Los factores de sostenibilidad del Programa han venido siendo tratados a lo largo del análisis en los diferentes objetivos, resultados y actividades. Aquí sólo vamos a enfatizar aquellos aspectos que nos resultan cruciales de cara al cierre del Programa y la continuidad posterior, en los siguientes puntos:

- La sostenibilidad de los cambios que viene logrando el Programa, hasta el momento, se sustentan principalmente en las capacidades fortalecidas en los líderes y lideresas locales para la participación y concertación. Sin embargo, estas capacidades no son garantía suficiente.
- Si bien el Programa ha logrado facilitar la revisión y reformulación de diferentes instrumentos de gestión (ROF/MOF municipal y plan de desarrollo distrital en Acopía, estatutos comunales y planes de desarrollo comunal) que incorporan y normas, espacios y mecanismos, para la participación y concertación, aún no se ha concretizado su implementación, lo cual pone en riesgo estos resultados.
- Es necesario realizar mayores acciones de incidencia y acompañamiento para facilitar y concretar la implementación de estos instrumentos.
- Asimismo, tan importante como concretar la implementación de estos instrumentos es promover el empoderamiento de los actores/as sobre el uso de los mismos. Hasta el momento, sólo los líderes/as (y no todos/as) reconocen la naturaleza e importancia de los documentos elaborados y los espacios promovidos para el ejercicio de la participación. Es clave que la población en general conozca estos instrumentos y para qué sirven. Se debe realizar entonces una difusión masiva de los instrumentos elaborados, y en particular manera a las mujeres, quienes tienen mayores limitaciones para acceder a la información.
- Hay que tener en cuenta que la implementación de estos instrumentos y los cambios propuestos estarán sujetos también a la voluntad política de las nuevas autoridades, tanto municipales como comunales, que ingresarán a partir del siguiente año (2015).
- Otro factor de riesgo es la persistente actitud negativa de los varones frente a la participación de las mujeres en la toma de decisiones, por lo cual es necesario desarrollar acciones más enfocadas hacia su sensibilización.
- En el caso de Cachora, la situación es más crítica y nos pone en señal de alerta. Los principales factores de riesgo son la postura de la actual autoridad municipal y su intención de ser reelegido, así como la mayor resistencia de los varones a la participación de las mujeres.

3.5. EFICIENCIA (GESTIÓN DEL SOCIO LOCAL)

Gestión técnica.

A diferencia de la primera evaluación realizada, se observa un significativo avance en el manejo del enfoque de la herramienta programas por parte de todo el conjunto del equipo técnico, observándose la asimilación de los conceptos básicos de pobreza estructural, población sujeto, cambio estructural, participación y equidad de género, entre otros.

Este mayor dominio sobre la herramienta se ve reflejado en un importante nivel de empoderamiento sobre la propuesta del Programa, a partir de lo cual, el equipo ha adoptado un mejor enfoque de trabajo, orientado más concretamente a los resultados e impactos (cambios estructurales) que busca el Programa. Esta mirada supera el



típico proyecto orientado al mero cumplimiento de actividades, sin mirar muchas veces su real contribución a los resultados.

Gracias a este nuevo enfoque, el equipo ha sabido incorporar algunas mejoras o realizar algunos ajustes necesarios en las estrategias previstas, a fin de garantizar el logro de los objetivos del Programa. Ejemplos de ello son el involucramiento de los líderes y lideresas en el Diplomado en Gestión Municipal y el diseño de la ruta de atención de casos de violencia familiar en el distrito de Cachora.

A nivel de los cuatro componentes del Programa, el equipo ha demostrado mejor capacidad de gestión en los componentes 2 y 4, lo cual tiene como factor favorable la amplia experiencia de trabajo de las Cáritas con las comunidades y en las actividades productivas pecuarias (principalmente en aspectos de cultivo de pastos).

En el componente uno, la principal limitante es que el equipo no cuenta con un/una especialista en temas de gestión municipal que haya podido dar mayores pautas y una mejor orientación en el desarrollo de las acciones con los Gobiernos Locales. Frente al contexto político en ambos distritos, era necesario contar con un/una profesional que cuente con la experiencia suficiente para poder afrontar la situación presentada con los alcaldes. No se puede negar que el equipo ha aprendido mucho sobre el tema en la marcha, pero todo aprendizaje tiene un costo, y estos costos se van a ver reflejados en el alcance de resultados.

En el caso del componente 3, hay que resaltar primero el buen manejo del equipo en cuanto a contenidos y metodologías de capacitación, que han resultado interesantes, motivadoras y adecuadas a las características del público objetivo, tanto para varones como para mujeres. Sin embargo, la principal limitante en este componente sigue siendo el insuficiente manejo del enfoque de género y del enfoque basado en derechos humanos (EBDH). En el primer punto, se ven todavía debilidades en el manejo del enfoque conceptual y de herramientas para poner en práctica el tema orientado hacia mujeres y varones, y dentro de la dinámica no sólo familiar sino también comunal y hasta municipal. En el segundo punto, se percibe una orientación un tanto sesgada hacia el conocimiento y defensa de los derechos, pero sin su correspondiente correlato en el tema de deberes.

El insuficiente manejo de estos temas se ve reflejado también en los pocos avances en los objetivos de estas dos líneas transversales.

Por el contrario, las líneas transversales donde mejor manejo demuestra el equipo, es en los temas de capacidades locales, participación y organización; pero hay que tener cuidado, pues lógicamente los objetivos en estas transversales se ven también debilitados en el tema de género.

Esto nos indica que era necesario considerar acciones de capacitación en el tema de género, de manera amplia y para todo el equipo, desde el inicio del Programa. En el momento actual, es una actividad urgente.

Asimismo, otra medida a trabajar es el intercambio de contenidos, metodologías y herramientas de trabajo entre los dos equipos de campo.

Organización.

Como ya comentamos en la primera evaluación, no obstante contar con un equipo pequeño (que resulta insuficiente para la carga de actividades del Programa), se ha



conformado una estructura que trata de responder lo mejor posible a las necesidades operativas.

Entre los factores positivos destacables en el funcionamiento del equipo, destacan: los valores y sobre todo el compromiso de trabajo de cada uno/una, la capacidad y manejo técnico en temas claves (como organización, participación, autoestima, derechos, desarrollo productivo), el trabajo colaborativo en la ejecución de las diferentes actividades y componentes (lo que refuerza el empoderamiento sobre la propuesta integral del programa), el acompañamiento permanente del coordinador del programa y de la especialista en organización.

Los factores negativo o limitantes son la falta de un/una especialista en el tema de gestión municipal y otra en el tema de género, la carga individual de actividades (que resulta excesiva o que supera las capacidades de algunos/as), los tiempos limitados para el acompañamiento de la especialista en organización a ambos equipos en las 2 zonas (siendo una dificultad la distancia y la carga de actividades), los tiempos limitados de acompañamiento por parte del coordinador del programa (siendo en su caso una limitante otras responsabilidades asumidas a nivel institucional).

Añadido a lo anterior, como ya se ha mencionado antes, se tiene una estructura homogénea en cada zona (Acopía/Cachora) que no resulta equitativa en cuanto a la carga de trabajo, pues dentro de la zona de Acopía los grupos que conforman la población sujeto (comunidades, organizaciones) son más cuantiosos.

Para superar estas limitaciones, el equipo se apoya en los líderes y lideresas que vienen formando, para actividades como las convocatorias por ejemplo; sin embargo, se piensa que se les puede involucrar más activamente en algunas otras actividades, como en las réplicas de las capacitaciones o en el acompañamiento a otros compañeros/as.

Lo cierto es que el tamaño del equipo es una restricción importante y no se tienen muchas alternativas posibles, salvo que el socio local (en concreto Cáritas Cusco y Cáritas Abancay) puedan aportar recursos complementarios (tal vez considerar la contratación de algún/a practicante para apoyar algunas actividades puntuales que descarguen en algo al resto del equipo).

Coordinación y comunicación interna.

La coordinación al interior del equipo técnico es facilitada por el coordinador general, por los responsables de cada zona y por la especialista en organización.

El coordinador general continúa apoyándose en la especialista de organización, para poder facilitar una mayor constancia en la coordinación entre zonas. Aunque la especialista en organización ha ampliado su estadía en campo tanto en Acopía como en Cachora, para acompañar a ambos equipos, el equipo de Cachora manifiesta que su presencia es insuficiente y que en varios casos no se coordina con precisión las fechas de visita, lo que dificulta el aprovechamiento de estos espacios.

En su caso, el coordinador ha tenido algunos inconvenientes en los últimos meses para estar más presente en campo, por otras responsabilidades que le han sido asignadas dentro de Cáritas Cusco, lo cual es un tema pendiente a resolver, pues se requiere de su dedicación exclusiva a la coordinación del Programa.



En cuanto a la comunicación dentro del equipo técnico, ésta se observa bastante mejorada, respecto a la primera evaluación, tanto en la homogeneidad de los mensajes como en la fluidez. En la zona de Cachora se sigue teniendo la limitante de que no se dispone de internet.

El coordinador del Programa es quien a su vez mantiene la coordinación respectiva con los directivos de las Cáritas de Cusco y Abancay, responsables directas de las actividades del Programa. En este caso se observa una mejora en la comunicación y coordinación con el actual Secretario General de Cáritas Abancay, a partir de lo cual, se ha mejorado el seguimiento de la Cáritas a la ejecución del Programa en Cachora, además de observarse una mayor presencia y el involucramiento más activo del Secretario General en el desarrollo de las acciones en terreno. Cabe resaltar que Cáritas Abancay tiene otro proyecto en la zona, con el cual se coordina y complementa el Programa. No obstante, se percibe que existen algunos aspectos todavía por mejorar para que la comunicación entre ambas Cáritas sea más fluida, como la devolución oportuna de informes, o la canalización de información desde Zabalketa. En estos aspectos, ambas Cáritas tienen todavía diferentes versiones, por lo que se recomienda se conversen nuevamente de manera interna.

La coordinación directa con Cáritas Cusco no tiene ningún inconveniente, pues el coordinador del Programa es parte del equipo de dicha institución y trabaja dentro de sus oficinas.

Coordinación y comunicación con la población sujeto.

De acuerdo a lo manifestado por las autoridades locales y representantes de las organizaciones, la coordinación con el equipo técnico es permanente y la comunicación es fluida.

La coordinación se realiza de manera constante tanto en los diferentes espacios de reunión como en las propias capacitaciones. Además, se tiene como factor favorable en este caso, la presencia permanente del equipo en la misma zona de intervención, ya que en cada municipio el equipo tiene una sede, con instalaciones de residencia y oficinas.

Por otro lado, se observan también mejoras en la difusión de la propuesta del Programa, ya que la población sujeto tiene una idea más clara de la propuesta integral del Programa. Respecto al objetivo del Programa, existe una noción más generalizada entre la población sujeto hacia el desarrollo de capacidades de gestión y otras más concretas como la participación y concertación local. No obstante, las mujeres siguen siendo todavía las que menor conocimiento tienen sobre la propuesta integral del Programa.

Una herramienta útil para lograr un mayor conocimiento de los objetivos del Programa son los paneles (banners, papelotes) colocados en los locales comunales y los locales de las organizaciones de base, donde se grafica y se resume la propuesta de objetivos del Programa.

Seguimiento y Monitoreo.

El equipo ha implementado el sistema de seguimiento diseñado durante el proceso de identificación, al cual se han realizado algunos ajustes durante la marcha del Programa (principalmente a nivel de los instrumentos).



El seguimiento es responsabilidad directa del coordinador del Programa y compartida con todo el resto del equipo técnico.

Desde el inicio del Programa se ha implementado el uso de un conjunto de fichas diseñadas ad hoc para las actividades del Programa, las cuales permiten tener información detallada de manera continua sobre el avance de cada una de las mismas y la consecución de los resultados.

El equipo valora positivamente la utilidad de estas fichas, aunque manifiesta también que no siempre es posible manejarlas todas en el momento oportuno (durante el desarrollo mismo de la actividad).

Apoyados en la información recogida en las fichas, cada miembro del equipo hace un informe mensual que es consolidado por los coordinadores/as zonales y enviado al coordinador general del programa. El coordinador general hace el consolidado global respectivo y evalúa los avances y dificultades.

El monitoreo de resultados es realizado por el coordinador general en reunión con cada equipo zonal durante sus visitas de campo. Este monitoreo es el que ha permitido que el equipo mantenga enfocadas las actividades hacia los resultados/objetivos.

Con los insumos proporcionados por el seguimiento y el monitoreo de resultados, se hace un balance y se determinan los avances, logros y limitaciones que se van teniendo, a partir de lo cual se plantean acciones de mejora. Cabe anotar que el equipo menciona que se ha hecho uso también del plan de gestión de riesgos elaborado en la fase de identificación y que éste se ha ido ajustado de acuerdo a los factores de riesgo que se han ido presentando. Hay que resaltar que los planes de mejora se elaboran cuidadosamente, evaluando diferentes propuestas y definiendo acciones concretas con responsables, fechas y recursos.

Las acciones de seguimiento son realizadas también desde Zabalketa, quien está en permanente comunicación con el coordinador del Programa. La realización de mejoras es constantemente coordinada con el equipo de Zabalketa (en los casos necesarios), quien apoya al equipo en la toma de decisiones oportunas para una adecuada gestión del Programa. El equipo valora la predisposición permanente del personal de Zabalketa y el apoyo que les brinda, no sólo a través del seguimiento sino también en el fortalecimiento de capacidades, a través de la participación de varios/as miembros de su equipo en espacios de formación dados en el País Vasco.

El equipo ha manifestado también que las evaluaciones externas realizadas han sido de utilidad para alimentar estos planes de mejora. Cabe resaltar que en la presente evaluación intermedia se ha podido constatar la implementación de las recomendaciones hechas en la primera evaluación externa realizada a los 8 meses de inicio del Programa.

En cuanto al monitoreo externo, aunque fueron descartados por no ser necesarios en tantos diferentes momentos del Programa, el propio equipo propone considerar un monitoreo externo al iniciar la última etapa del Programa para orientar mejor el proceso de cierre.



Ejecución presupuestaria y seguimiento administrativo.

En cuanto a la ejecución del presupuesto, se tiene un avance del 63% hasta la fecha del presente informe, lo cual está dentro de lo planificado.

Dentro de los gastos previstos en las actividades del Programa, sólo se han tenido sobrecostos en las actividades del Diplomado en gestión municipal y la elaboración de los PDC. Para poder manejar este imprevisto, se están realizando algunos ajustes de carácter logístico (tratando de realizar un uso más eficiente en los recursos de movilidad por ejemplo) que no afecten la ejecución de las otras actividades.

Asimismo, se está realizando una adecuada gestión de la recuperación del IGV, recursos que vienen siendo utilizados para poder asumir los recortes producidos por el tipo de cambio.

En cuanto al seguimiento administrativo, se observa que éste se viene llevando de manera bastante ordenada y con los documentos requeridos según la normativa. El Programa cuenta con un protocolo administrativo en el que se detallan las consideraciones necesarias en la rendición de gastos.

El personal administrativo de Cáritas Cusco y Cáritas Abancay señala que se tienen algunos inconvenientes por incompatibilidad de procedimientos entre las dos Cáritas, pero que son aspectos que aunque ocasionan algunos retrasos al interior de los procesos, son cuestiones que no han limitado el adecuado seguimiento administrativo.



4. CONCLUSIONES.

El Programa es un conjunto de actividades y resultados que estimulan y promueven la mayor participación comunitaria, el adiestramiento de las directivas comunales para la gestión, la promoción de cambios de actitud en los sistemas de participación y la promoción de un entorno favorecedor hacia capacidades de autonomía económica, y que se sintetizan en los planes de desarrollo y los consejos de desarrollo como medios para su implementación; estos procesos tienen avances cualitativos importantes.

El Programa promueve el empoderamiento centrandolo en que las personas, varones y mujeres, deben ser capaces de poder influir en las decisiones que afectan a sus vidas y constituirse en agentes de cambio, constatándose el fortalecimiento de espacios de deliberación democrática, principalmente en las comunidades, en los que se prestó especial atención a grupos normalmente en exclusión (mujeres y jóvenes). Los objetivos y resultados del Programa se encuentran en camino de ser cubiertos.

Las acciones de capacitación, en su interacción con las otras actividades: planificación, asesorías al fortalecimiento comunitario, ha promovido el aprendizaje social y organizacional, favoreciendo a una mejor inclusión de grupos vulnerables como el de mujeres, en la toma de decisiones, abriendo el interés por un mayor conocimiento de los mecanismos de la gestión municipal, transparencia, comunicación y grado de interés de las comunidades y las organizaciones de productores en vigilar la gestión local. Como producto se evidencia la mejora de los niveles de participación sobre todo de las mujeres, las relaciones intracomunitarias como inter comunales han mejorado, se ha incrementado la participación en las asambleas comunales, en Cachora el COVIC la conforman representantes de comunidades, esperándose la mejora de la transparencia en la gestión municipal

No obstante las limitaciones de tipo político existentes, el presupuesto participativo es el proceso que capitaliza las diversas acciones del programa, al recoger las propuestas del PDC distrital en Acopia y los planes comunales en Cachora. Su característica multianual es una garantía de su implementación. Sin embargo, vista la débil institucionalidad local y la escasa voluntad política de las autoridades, los logros relacionados a la implementación de los planes de desarrollo vía procesos de presupuesto participativo, no están garantizados en las dos municipalidades, mientras no se encuentren registrados en el presupuesto inicial de apertura 2015.

AVANCES.

En balance, la evaluación intermedia del Programa observa una tendencia general positiva hacia el cumplimiento de los resultados y objetivos propuestos. Sin embargo, se observa un mayor y mejor cumplimiento de resultados a nivel de los componentes 2 (gestión comunal) y 4 (fortalecimiento de las organizaciones productivas); frente a un menor cumplimiento en los componentes 1 (gestión del Gobierno Local) y 3 (participación ciudadana de varones y mujeres). A nivel de las líneas transversales los mayores logros se observan en los objetivos de capacidades locales, participación y organización; y en menor medida en los de equidad de género y derechos humanos.

Componente 1: Capacidades de gestión del Gobierno Local.

En los dos ámbitos la población percibe que la gestión municipal ha mejorado, por lo menos en la calidad de los servicios que presta a la población, cambio que se puede



atribuir a la actitud del personal municipal, producto de la reflexión generada por los programas de formación y las reuniones en el marco de la actualización del ROF, MOF en Acopia; por ejemplo se valora la mejora de la capacidad técnica e interacción con las comunidades para la cloración del agua de consumo humano, la implementación de herramientas que mejoran la gestión interna municipal.

El elemento discordante y de conflicto entre las organizaciones comunitarias y la gestión municipal se encuentran en los niveles de decisión política relacionadas a las inversiones, (baja calidad y débil transparencia en las inversiones y ejecución de proyectos), esa conflictividad salpica al programa en su relación con la municipalidad.

Es importante mencionar que los programas de capacitación desarrollados tanto en Acopia como Cachora, asociados a los procesos de planificación, han sido el pilar fundamental para que las organizaciones comunitarias y grupos organizados, promuevan propuestas de bienestar colectivo, que se han incluido en los planes de desarrollo y presupuestos participativos del año fiscal 2015. Las administraciones municipales reconocen los procesos de planificación; al instalarlos en el PP multianual 2015 (en Acopia PDC distrital, en Cachora Planes comunales).

El uso de diversas herramientas: Guías y manuales para el desarrollo del Presupuesto Participativo, experiencias de capacitación en derechos y deberes, contenidos de los programas de capacitación en gestión municipal, dan cuenta de un proceso de maduración institucional de CARITAS que debe valorar, siendo importante su capitalización en futuras intervenciones.

Componente 2: Gestión comunal.

Existe un cambio de actitud de la población como resultado de la interacción de las diversas actividades y temas tratados: Derechos y Deberes, equidad de género, autoestima, etc. que en a) la dimensión interna comunal legitiman a las directivas, dinamizan y fortalecen la cohesión interna de las comunidades, incrementa la participación de las mujeres; b) en la dimensión externa a la comunidad (municipalidad, otras instituciones), la gestión de las directivas comunales es respaldada por los planes de desarrollo y manejo de información sobre gestión municipal propiciadas por los programas de capacitación.

El proceso de difusión mediante la radio local en Acopia, al mismo tiempo que posibilita el ejercicio de liderazgo y legitimación de los líderes en sus respectivas comunidades, sirve y coadyuva al posicionamiento de los temas transversales: equidad de Género, capacidades Locales, participación, organización, derechos Humanos, sostenibilidad ecológica.

Componente 3: Participación ciudadana de varones y mujeres.

Se ha tenido un importante efecto en el fortalecimiento de la autoestima de las personas, principalmente de las mujeres, incidiendo en el reconocimiento de su condición de ciudadano/ciudadana y la importancia del ejercicio de su derecho a la participación.

Se ha promovido en la generalidad del ámbito, la reflexión sobre las relaciones de género, logrando entre los varones actitudes críticas a las condiciones de inequidad existentes en las relaciones de género, percibiéndose mayor receptividad y pro acción hacia cambios en Acopia y cierta resistencia en algunas comunidades de Cachora.



Componente 4: Fortalecimiento de las organizaciones productivas.

Los productores organizados han adquirido mayores capacidades organizativas y productivas, se capitalizan sus unidades productivas, se incrementa su capital pecuario; se evidencia haberse sentado las bases para mejorar social y económicamente la vida de los y las productores/as en los dos ámbitos de trabajo.

Existe una gran motivación en los productores y en particular en las productoras, por mejorar sus capacidades para la producción y comercialización organizada de sus crianzas, base fundamental para emprender cambios y lograr resultados, el Programa ha logrado transmitir una mística y filosofía que dinamiza los procesos de fortalecimiento de los activos productivos de las familias.

LIMITACIONES:

La ausencia de voluntad política de las autoridades, ha retrasado diversos procesos que restan el avance en el logro de los objetivos del programa; así por ejemplo, la mesa de desarrollo social de Acopia que iniciaba un proceso de acercamiento con la población, fue rápidamente debilitado, cuando las comunidades mejoraron su capacidad de reclamo respecto a cambios en las inversiones (desvío de recursos de proyectos de saneamiento básico por proyectos con fines de clientela política), en el marco de las próximas elecciones municipales.

Una limitación para mejorar los niveles de gobernabilidad, es la desconfianza existente de la población con relación al gasto de los recursos municipales, causando un ambiente de conflictividad en las relaciones población-municipalidad en los dos ámbitos del programa, escenario atribuido por las autoridades municipales a los procesos de capacitación, limitando a su vez las relaciones del equipo técnico programa con la municipalidad principalmente en Cachora, restringiendo una mayor efectividad del programa.

Los casos de exigencia de transparencia de la gestión municipal, han conflictuado las relaciones del programa con las autoridades locales, dado que estos atribuyen directamente al programa de capacitación en gestión pública, el acceso a mayor información y por tanto mayor capacidad de vigilancia. A la municipalidad no le interesa concertar, como consecuencia existe una Débil relación con la municipalidad.

Los avances en la mejora de la participación de los jóvenes es aun débil. Los jóvenes han perdido protagonismo en la organización, pero las mujeres si han empezado a organizarse



5. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.

LECCIONES APRENDIDAS

- Es difícil determinar cambios de actitud positivos respecto de la participación en los espacios públicos, puesto que los mismos requieren de procesos de mayor plazo. Sin embargo en los segmentos en los cuales el programa ha influenciado, si es posible verificar cambios de actitud (líderes/as representantes de las organizaciones) frente a los gobiernos locales, sensibilidad en las relaciones de género y a la problemática en la política local.
- El trabajo con gobiernos locales no solo implica transferir prácticas y herramientas de gestión, hay la necesidad de desarrollar estrategias conducentes a cambiar las mentalidades y actitudes, que luego se reflejen en voluntad política; transmitir o transferir únicamente herramientas de gestión, puede propiciar aparentes cambios de corto plazo o no sostenibles.
- Procesos y productos comunicacionales (como la radio), son importantes en el desarrollo de todo el programa, este instrumento permite informar, transparentar, convocar, motivar y educar a la comunidad, fortalecer liderazgos, para el logro de las metas propuestas. Por tanto constituye un eje transversal que debe ser incorporado en todo programa.
- La inclusión explícita del enfoque de género en el programa, es un aporte que contribuye en los resultados y se convierte en una estrategia importante para hacer frente al llamado proceso de feminización del espacio rural, en el que cada vez más se incrementa el porcentaje de unidades productivas al mando de mujeres.
- Es necesario categorizar y visibilizar activos intangibles que están operando en los procesos sociales, económicos e institucionales promovidos por el programa, por ejemplo se han potenciado los sistemas de ayni para la construcción de los galpones de cuyes.
- Las reuniones preparatorias de las asambleas comunales, son una incorporación estratégica en el nuevo modelo de gestión comunitaria, por ahora con el objetivo de preparar la agenda de la asamblea comunitaria; sin embargo, ella puede ampliarse en su objetivo a un espacio de monitoreo y analiza el desarrollo integral de la comunidad en función al plan de desarrollo comunitario, con participación de las diversas comisiones, de sus conclusiones debe extraerse y coordinarse los puntos de agenda para la asamblea. Este espacio podría servir para ejercitar el enfoque de resultados en la gestión comunitaria.
- Tener presente la articulación y sincronización de las actividades con fines de retroalimentación de los procesos en favor de una mejor contundencia de la intervención. Mayor éxito en la sincronización se observa en el distrito de Acopia.
- La promoción del fortalecimiento institucional comunitario, el impulsó a la organización con fines productivos y económicos, mejora de la institucionalidad local, que articula los diversos actores en sus distintas etapas y procesos, desarrollada por equipos técnicos locales, derivó en sinergias que contribuyeron en los diversos procesos; constituyéndose en una propuesta de desarrollo local con un enfoque territorial.



RECOMENDACIONES:

- Puede considerarse que de las cuatro etapas del proceso de formulación o actualización de un plan de desarrollo concertado, en Cachora, se encuentra avanzada la etapa preparatoria o de organización; y tomando en cuenta el escenario actual electoral, las condiciones sociales y políticas, se recomienda evaluar el desarrollo de una de estas dos posibilidades:
 - Como parte del proceso preparatorio hacia la concretización del PDC Cachora, capacitar a líderes, en temas de planificación territorial, en la perspectiva de retomar y poner en la agenda política y social el proceso de actualización, la capacitación debería concluir con la estrategia de actualización consensuada para su aplicación después de las elecciones municipales.
 - Un segundo escenario es que las organizaciones aprueben la actualización del PDC el presente año, en ese caso se desarrollaría la capacitación, inmediatamente después desarrollar los talleres del proceso de actualización, de manera que el plan de desarrollo concertado entre las comunidades y organizaciones, sea entregada a nombre de la sociedad civil a la nueva gestión municipal, para su implementación.
- Reforzar los equipos técnicos y las acciones relacionadas al resultado 1, que contribuyan a la consecución del plan de desarrollo distrital en Cachora y la instrumentación de los reglamentos y manuales articulados al PDC. En esa dirección se sugiere establecer un solo espacio de concertación, que analice el desarrollo del distrito desde una perspectiva territorial, ello supone asumir que las comunidades son unidades territoriales con planes de desarrollo específicos, en el que el proceso de planificación distrital servirá para negociar, consensuar y unificar propuestas de desarrollo local.
- Acompañar en el desarrollo de estrategias de incidencia que refuercen el cumplimiento de acuerdos del proceso de Presupuesto Participativo 2015 tanto en Cachora (al COVIC) como en Acopia (a las mesas temáticas), principalmente entre los meses de octubre y noviembre. Con esta perspectiva cuidar no perder de vista, mantener vigente el acompañamiento a estas instancias.
- Existen aspectos básicos clave de necesidad comunal aun no incluidas en los estatutos comunales. Explorar la posibilidad de incorporarlos en los reglamentos; por ejemplo cuotas de participación de mujeres en las directivas comunales, funciones de la asamblea comunal en la planificación comunitaria (Cachora), etc.
- Tener siempre presente que el desarrollo rural no es sólo agropecuario y que hay otros temas que forman parte de la sociedad rural que es necesario considerar. También que los ingresos para los y las productoras no necesariamente provienen de actividades agropecuarias, que hay una gran cantidad de servicios no agrícolas que pueden contribuir a mejorar sus condiciones de vida y que pueden convertirse en líneas de trabajo de la institución, En Cachora existen organizaciones de apoyo al turismo en las comunidades.



- Desarrollar acciones de difusión (producción de versiones amigables) y restitución de los planes de desarrollo comunitario en Acopia.
- Teniendo a puertas el cambio de autoridades municipales y comunales en el 2015, es necesario revisar, priorizar y ajustar las estrategias de acompañamiento a cada uno/a de los actores/as del Programa.
- La desigualdad de género no sólo afecta a las mujeres, sino a las relaciones entre hombres y mujeres y a la participación completa de ambos, no es una simple cuestión de defensa políticamente correcta de los derechos humanos de las mujeres, sino que se basa en el reconocimiento de reales brechas en el acceso a oportunidades de desarrollo personal, que sistemáticamente va rezagando a las mujeres en los diversos aspectos de la vida: social, político, económico, y que se reflejan en débiles capacidades para la gestión comunitaria, la participación en las decisiones para el desarrollo local, etc. Esta perspectiva debe servir para sensibilizar a los varones al establecimiento de sistemas de inclusión de las mujeres en las diferentes esferas de la participación comunitaria.
- Poner mayor énfasis en la sensibilización y capacitación de los varones en temas de género, buscando romper el común asocio género-mujer. Identificar espacios, temas y técnicas específicas que puedan permitir al equipo acercarse y entender de mejor manera las posiciones y opiniones de los varones. Se aconseja desarrollar espacios de capacitación sólo entre varones, entiéndase asumidos específicamente por los varones del equipo del Programa.
- Fortalecer las capacidades técnicas e institucionales en el tema de género, considerar la especialización de algunos miembros del equipo para reforzar las estrategias y las acciones que se vienen desarrollando en este tema. Se requiere no solo conocimiento teórico son manejo metodológico e instrumental, con carácter además intercultural.
- Incluir el enfoque basado en derechos humanos (EBDH), enfatizando en el reconocimiento distintivo de los/las titulares de derechos, titulares de obligaciones y titulares de responsabilidades.
- Realizar la capacitación técnica por cada asociación es una estrategia que posibilita logros efectivos en el corto plazo, pero puede llevar a debilitar en el largo plazo, el carácter territorial de la gestión comunal y propiciar conflictos por el acceso a los recursos productivos (tierra, agua, principalmente), por lo que se sugiere que de manera gradual se oriente el establecimiento de las capacitaciones técnico organizativas del resultado cuatro a nivel comunal y local. Ello implicaría orientar las ofertas y apoyos del programa a canalizar en las mesas temáticas, en el caso de Acopia y en la dirección de constituir un espacio de concertación en Cachora; constituye una estrategia inicial que de sentido a la pertinencia y necesidad de los espacios de concertación, ello implicaría que:
 - La capacitación se planifica y programa en estas instancias, ello evitara duplicaciones entre los equipos técnicos municipal y del programa.
 - Programar la nueva campaña de siembras (pastos), de manera coordinada: Caritas, Municipalidad, Comunidades.



- Incidir en las otras temáticas, en las que el programa no puede actuar directamente, pero que son resultados que debe mostrar: SSBB,
- Evaluar la pertinencia en un escenario de cambio climático y pérdida de caudales de agua, a la instalación del trébol rojo, dada las características de fuerte demandante de agua, apropiada solo para bofedales y espacios donde es abundante la oferta de agua.
- Los productores asocian el cultivo de la alfalfa con el riego, no siendo necesariamente así, por lo que se recomienda mayor información y demostración sobre la dormancia de la variedad W350 y su demanda de agua. En la perspectiva de apuntar a la sostenibilidad, se sugiere incidir ante las municipalidades la adopción de la alfalfa W350, para que desde su oficina de desarrollo económico local, faciliten la ampliación de superficies de su cultivo.
- Enfatizar en la difusión y capacitación de tecnologías de conservación forrajera, principalmente el ensilado, aspecto clave en las perspectivas o cuando se pretende ingresar en mercados competitivos.
- En cuanto al fortalecimiento de la Red Sur de Cáritas, es necesario continuar los procesos de fortalecimiento individual para poder progresivamente avanzar con mayor sostenibilidad en un proceso de fortalecimiento colectivo como Red. En ese caso es recomendable que cada Cáritas cuente con un plan propio de fortalecimiento institucional, en el cual se establezcan no solo las necesidades, objetivos y los recursos que se requieren, sino también las capacidades que se tienen. Ello permitirá identificar otras posibles sinergias entre los diferentes miembros de la Red para desarrollar otras acciones de fortalecimiento en paralelo y no depender únicamente de las acciones de Cáritas Cusco como coordinador del consorcio.