

Informe de evaluación

ORGANIZACIONES	
Organización Española:	Fundación Social Universal (FSU)
Organización Peruana:	Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala
PROYECTOS	
Maquinaria y equipos para el fomento de empresas juveniles en carpintería	Convocatoria Ordinaria de Ongds 2002 14.511,62 €
Escuela de formación en gestión pública para la reforma del Estado a nivel municipal y regional	Convocatoria Ordinaria de Ongds 2003 36.503,00 €

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe se centra en la zona del Cusco, en la región andina peruana. Integra el apoyo a dos líneas de trabajo de la institución Guamán Poma de Ayala, reconocida por su trabajo durante más de 25 años en la zona. La contribución a estos procesos viene haciéndose en varias fases y a través de varios cofinanciadores, y la apuesta de la Diputación a medio plazo es evidente. Todo ello se viene canalizando a través de una ongd de Montilla, en la provincia de Córdoba, la Fundación Social Universal.

Se presenta por tanto unos primeros epígrafes comunes de contexto y antecedentes para, posteriormente, abordar cada una de las acciones de manera diferenciada aunque en el marco, eso sí, de una apuesta general por el desarrollo sustentable en la Región del Cusco.

2. CONTEXTO

Los proyectos descritos a continuación están ubicados en el Departamento de Cusco.

Antecedentes Históricos

La Cultura Cusqueña³⁵ se inició por lo menos 1000 años antes de la era cristiana, cuando estaba vigente la Cultura Marcavalle. De allí surgió

³⁵ Nota de Juan M. Márquez, FSU: "Afirmar algunos cronistas que en los primeros siglos de su existencia su nombre fue Akamama, que significa "Madre de la Chicha" (chicha = un tipo de cerveza de maíz fermentado). Ya como capital del Tawantinsuyo, se la llamó *Cusco*, que proviene de la palabra quechua *Qosqo*, en español "ombbligo" o "centro". Por ello es que el Inca Garcilazo de la Vega la definió como el "Centro u ombbligo del mundo".

Luego de la conquista española, en 1533, el nombre se transformó en Cuzco, forma despectiva que significaba "hipócrita", "jorobado" y "perro pequeño", en un intento de

Chamepata, contemporánea de Pucará en Puno y cuya historia se pierde a comienzos de nuestra era, hasta cuando Wari conquista la zona, incorporándola a su imperio. Después de Wari, la región redimensionó su potencial y creció, primero con la Cultura Killke y con la Inca después. De la Epoca Wari procede la Ciudad de Pikillacta, y de tiempos Killke la propia Sacsayhuaman y los fundamentos de la Ciudad del Cusco. Cusco, en el pasado, constituyó el centro de la Civilización Incaica. Fue la capital del estado andino del Tahuantinsuyo; fue fundada, según la leyenda, por Manco Capac y Mama Ocllo entre los siglos XI y XII.

Posteriormente, por orden de Francisco Pizarro, los españoles la fundaron nuevamente a la usanza española, el 23 de marzo de 1534. La fecha de fundación de Cusco como departamento data el 26 de Abril de 1822.

Historia reciente

En los últimos 15 años el Cusco enfrentó el reto de la regionalización. Los departamentos de Cusco, Apurímac y Madre de Dios trataron de integrarse en una región denominada INKA. La experiencia tuvo una vigencia bastante breve entre 1990 a 1992. Fujimori aprovechó las deficiencias (incremento de la burocracia, gestión ejecutiva deficiente, uso inadecuado de los recursos) y sustituyó el gobierno regional con Consejos Transitorios de Administración Regional y los subordinó a su Ministro de la Presidencia. Así centralizaba el poder y el uso de los presupuestos regionales. Después de esos años de autoritarismo, con la democracia, vuelve el intento descentralizador en el 2002, después de elecciones muy reñidas gana Carlos Cuaresma la presidencia regional, quien pertenece al partido (Frente Independiente Moralizador) aliado del partido Perú Posible que gobierna el país (su líder Fernando Olivera es el actual Embajador del Perú en España). Su gestión no goza de popularidad, según las encuestas.

El alcalde provincial del Cusco fue presidente del Consejo de Administración Transitorio del Cusco en la época de Fujimori. Logró a pesar de ello, ser reelecto como alcalde. Ello se debió quizás a que las elecciones municipales son menos políticas y más vecinales.

Desde el nacimiento de la república, Perú se enfrenta a un proceso de descentralización que nunca se ve totalmente cumplida. Se parte de un debate entre centralismo-federalismo, entre los limeños que deseaban mantener el poder y los caciques locales que querían imponer sus propias leyes.

En 1873 Manuel Pardo, se constituye en el primer gobernante que intenta dar los primeros pasos para una verdadera desconcentración del poder, proyecta una política descentralizadora con la creación de los concejos departamentales. Se transferían la enseñanza primaria y secundaria, la administración de justicia y la guardia civil. El caciquismo regional no mostró ningún interés en asumir estas obligaciones y probablemente no se sentía con la capacidad para cumplirlas. El resultado fue el fracaso del primer experimento descentralizador.

minimizar o satirizar la importancia de la ciudad.

Sin embargo, a finales del siglo XX un importante movimiento social pugna por conservar el nombre original de esta antigua ciudad, y el 20 de junio de 1990, quedó oficialmente establecido el nombre de *Qosqo*”.

En 1919 se crearon los parlamentos regionales: del norte, del centro y del sur. Y aunque no parezca cierto, estuvieron funcionando. Pero, una descentralización debe implicar autonomía administrativa y económica además de exclusivamente legislativa por eso ésta estaba condenada al fracaso.

En 1990 se produjo, nuevamente, una incipiente descentralización. En la región Inka existía, una mala copia de todos los defectos del centralismo, una asamblea regional que no tocaba los problemas prioritarios y se dedicaba a competir con el municipio. La ineficiencia de los gobiernos regionales fue el pretexto del gobierno de Fujimori para desactivar esta experiencia. En ese momento el pueblo no defendió su administración regional porque no había tenido su origen en un sentimiento popular. Esta experiencia fue la creación improvisada del gobierno aprista, no por una vocación descentralista, sino con el afán de limitar el poder y crearle problemas a quien pensó sería el nuevo gobernante, su opositor Vargas Llosa. Si hubiera creído realmente en la descentralización podría haberla implementado con suficiente tiempo durante su gobierno, lo hizo un mes antes de dejar el poder.

El presidente Alejandro Toledo prometió durante las elecciones regionalizar el país y cumplió convocando a elecciones regionales en noviembre del 2002.

Descripción geográfica y demográfica

El departamento del Cusco se encuentra ubicado en la sierra sur oriental del Perú, desde las altas cumbres de la Cordillera de los Andes hasta el inicio de la selva amazónica. En Latitud Sur 13.30° S y Longitud Oeste 71.58° O. Con una extensión territorial de 72.104 Km². Su altitud oscila entre 650 m.s.n.m. a 4801 m.s.n.m.

Es uno de los departamentos más extensos de Perú con 71,892 km². El departamento del Cusco tiene 13 provincias y 108 distritos. La capital departamental es la provincia del Cusco que tiene 8 distritos. La ciudad del Cusco se encuentra a 3360 m.s.n.m. y es conocida como la "Capital Arqueológica de América".

El Cusco posee un paisaje de fuertes contrastes, donde se combinan elevados alineamientos de montañas, con dilatados altiplanos y mesetas de relieve suave, así como profundos valles y cañones. La Cordillera Oriental de los Andes, que es la columna vertebral de este departamento, ha sido vigorosamente erosionada por el complejo sistema de cursos de agua que drenan hacia la selva y por los glaciares que, en los últimos miles de años, tuvieron una inusitada actividad. De la antigua Cordillera Oriental, hoy quedan tres cadenas de montañas que, en líneas generales, se orientan de sureste a



Valle del Cusco.



Gráfico 18: Mapa del departamento del Cusco.

noroeste. Estas son la de Vilcabamba, que define los sistemas hidrográficos del Urubamba y el Apurímac, con cumbres elevadas como el Salkantay y el Pumasillo ; la de Vilcanota, siendo el Ausangate su pico más importante y a la vez, el más alto del departamento ; y la de Paucartambo, de dimensiones menores que las dos anteriores. Además, el Cusco posee lineamientos de montañas de menor elevación y de características más locales: son las serranías residuales, cuyo origen se encuentra en el desgaste de la antigua altiplanicie andina, causada por la vigorosa erosión que alcanzaron los ríos, debido al gran levantamiento andino. Las dos serranías más importantes son: La de Vilcabamba, que encierra al Valle del Cusco y cuya cumbre más importante es el Huanacaure, y las Montañas del Cusco, al norte, cuyo pico más elevado es el Pachatusan.

Como en toda la región andina, los ríos principales y sus afluentes han elaborado profundos valles y cañones, siendo los más importantes los formados por los ríos Urubamba, Apurímac y Paucartambo.

El Valle del Urubamba presenta en su piso gruesos rellenos aluviales, donde se asienta una densa población dedicada a la agricultura. Por debajo de los 2,000 m, el Urubamba ha formado un profundo y estrecho cañón que, hacia las cercanías

de Machu Picchu, alcanza su mayor majestuosidad y belleza, presentando un raro paisaje de meandros. Debido a la gran diversidad de pisos altitudinales, el departamento tiene una gran variedad de climas y paisajes, lo que influye poderosamente en la agricultura y la distribución de la población.

El departamento de Cusco tiene una población de 1.208.689 habitantes³⁶. La población rural en los últimos 4 censos de vivienda y población ha descendido de 74,8% en 1940 a 54,1% en 1993, este comportamiento se explica por la constante migración de esta área y el constante proceso de urbanización. El ritmo de crecimiento intercensal (1981-1993) de la población del departamento del Cusco es de 1,7%.

La población femenina representa el 50,06% del total, y el 47,6% de la población femenina se encuentra en edad fértil. El promedio de hijos por mujer es de 4,6 en el departamento y de 2,8 en la provincia Cusco.

Estructura económica del Cusco

La economía regional se caracteriza por estar concentrada en actividades económicas primarias y de servicios principalmente. En cuanto a las actividades terciarias o de servicios, el Cusco ha desarrollado, sobre todo a nivel de las diferentes ciudades de la región, una serie de servicios privados que a su vez vienen dinamizando una serie de mercados, como son por ejemplo, los de salud, educación, transporte, etc. Aunque estos dos sectores son predominantes, no por ello se puede dejar de mencionar, la actividad manufacturera o de transformación que existe en la región; reflejada sobre todo en micro/pequeñas empresas molineras, de carpintería de metal y de madera, entre otros.

El Cusco es el séptimo departamento más poblado, con el 4,5% de la población del país. Sin embargo, su contribución a la producción del país como producto interno bruto (PBI) es sólo el 2,6%. Esta desproporción entre la población y la riqueza muestra la crudeza de la realidad cusqueña.

La estructura productiva del departamento del Cusco está formada fundamentalmente por el sector servicios que representa el 46% del PBI, seguido por el sector extractivo con 34%. La agricultura sigue teniendo gran importancia con una participación del 25,4% del PBI departamental, está basada principalmente en el cultivo de papa, maíz amiláceo, yuca, café, plátano y cebada. La producción pecuaria es de ganado ovino y vacuno mayoritariamente.

La producción minera del departamento de Cusco está basada principalmente en cobre y plata. La extracción del gas de Camisea (Provincia de Quillabamba) será próximamente otro recurso de gran importancia para el departamento y el país, siendo el yacimiento más importante en la historia de Perú.

En cuanto a la participación en la economía según sexos, los hombres tienen una mayor participación en la actividad económica con 69,3% frente a 30,7% de las mujeres.

³⁶ INEI Proyección de población al 2002. <http://www.inei.gob.pe/mapas/bid/datosgenerales.asp> Fecha: 25/10/2003

Contexto social y de desarrollo humano. Estado actual de la pobreza en el Cusco

Según datos del Fondo de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES)³⁷ la pobreza total del departamento asciende al 75.3% de la población, siendo la pobreza extrema de 51.3%.

La Provincia más pobre del Cusco es Chumbivilcas, luego está Paucartambo, encontrándose ambas dentro de las veinte provincias más pobres del país. La provincia con mejor nivel de vida es Cusco.

En Cusco, se observa que 4 de cada 10 habitantes no cuentan con servicio de agua potable ni electricidad y 6 de cada 10 no tienen servicios de desagüe. En lo referente a salud, existe un 60% de población que no puede ser atendida por falta de capacidad de los centros de salud. Por ello, no extraña que 4 de cada 10 niños sufran desnutrición crónica.

La tasa mensual de desempleo abierto³⁸ en Cusco fue del 4,7% (1993). Los hombres tienen una mayor participación en la actividad económica con 69,3% frente a 30,7% de las mujeres.



Calle típica del Cusco.

En cuanto al empleo de jóvenes, a pesar de una leve desaceleración de la tasa de crecimiento de la población económicamente activa de jóvenes observado en los últimos años, el número de jóvenes que ingresan anualmente al mercado laboral sigue siendo muy elevado. La inserción laboral de los jóvenes es aún más difícil, debido al desequilibrio que caracteriza al mercado laboral.

³⁷ www.foncodes.gob.pe

³⁸ Porcentaje de la población desocupada con respecto a la fuerza de trabajo. Población desocupada entre fuerza de trabajo.

Un análisis realizado por la OIT confirma la existencia de un vínculo estrecho entre los niveles de recursos familiares y los patrones de participación laborales juveniles. Se comprueba, así que:

- Existe una relación directa entre los ingresos de la familia y la edad en que los jóvenes entran al mercado laboral; menores ingresos de la familia conllevan una incorporación más temprana a la fuerza de trabajo;
- Las contribuciones relativas de los jóvenes al ingreso total de hogar decrecen a medida que este último factor aumenta; y, finalmente.
- El 58% de la población joven no cuenta con ninguna capacitación específica para el trabajo.

Por lo tanto, en Perú se documenta la precariedad laboral de los jóvenes ocupados, con un 35% en un empleo adecuado pero sin ninguna estabilidad laboral -casi un joven de cada dos trabaja sin contrato- ni beneficio social y con sueldos muy bajos (un poco más de un joven de cada cinco no percibe ningún sueldo o retribución). Los autores confirman que la capacitación laboral sin juicio respecto a calidad o pertinencia sí tiene un impacto decisivo en cuanto al nivel de ingreso de los jóvenes, pero relativo a las condiciones generales del mercado laboral. Se trata de una condición necesaria pero no suficiente por sí sola. Mejorar la asistencia y la permanencia escolar de los jóvenes así como su acceso a una capacitación laboral de calidad dirigida hacia las habilidades y ocupaciones demandadas por el sistema productivo siguen siendo prioridades. Sin embargo, el pleno efecto de tales medidas depende a su vez de mejoras significativas en el desempeño del mercado laboral peruano.

Salud

En el departamento de Cusco existen 276 establecimientos de salud con 1382 camas. El 75,7% de los establecimientos son puestos sanitarios, el 20,3% centros de salud y el 4% son hospitales. Se cuenta con 11,4 camas y 8 médicos por cada 10.000 habitantes.

La cobertura de vacunación en niños menores de 1 año alcanza un promedio de 96,8%. La tasa de mortalidad infantil es de 84% nacidos vivos³⁹.

Educación

La tasa de analfabetismo en el departamento del Cusco muestra una tendencia al descenso del 37,2% en 1982 a 25,4% en 1993. El número de mujeres analfabetas supone el triple que los hombres. Si tenemos en cuenta el sexo y el área en que se vive, se observa las marcadas diferencias: en el caso de los hombres del área urbana la tasa de analfabetismo es de 5,4%, mientras que en las mujeres del área rural el analfabetismo es de 54,2%. La tasa de analfabetismo en el año 2000 en el departamento del Cusco es de 18%; en cifras absolutas es de 130,570 personas analfabetas.

³⁹ ENDES 2000

El IDH del Perú en 1997 fue de 0,667 y en el Cusco de 0,515. Cusco estaba ubicado entre los 7 departamentos con menor desarrollo humano en el país. Entre 1991 y 1997 sólo logró mejorar dos puestos.

De los componentes del IDH⁴⁰, el logro educativo, la esperanza de vida al nacimiento y el Ingreso per capita, son los de mayor influencia sobre el ordenamiento provincial, con grandes diferencias entre los departamentos. El componente del Ingreso es el de mayor variabilidad.

3. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

3.1. Contraparte local: Centro Guamán Poma de Ayala

El Centro Guamán Poma de Ayala es una institución con una trayectoria de 24 años de trabajo que se plantea un trabajo de educación y comunicación en los barrios populares de la ciudad del Cusco con la financiación de la cooperación internacional.

El rol que juega en la sociedad cusqueña es el siguiente:

- Se inserta, articulándose con otros actores, en una perspectiva de cambio hacia la democratización de la sociedad. Entendiendo por democratización un proceso que elimina las desigualdades extremas y las distintas formas de exclusión política, económica, cultural y de género.
- Promueve el fortalecimiento de la institucionalidad local y facilita procesos de concertación social para el despliegue de una sinergia social que dinamice el cambio.
- Promueve el desarrollo de las capacidades humanas, productivas y ambientales para posibilitar el acceso de la población menos favorecida a una vida más digna, la inserción económica y social de los excluidos, en condiciones de igualdad y para garantizar una forma de desarrollo sostenible y sustentado en sus propios recursos.
- Busca como ONG estar insertos en el proceso de desarrollo local del Sur Andino Peruano, contribuyendo a la promoción e implementación de Planes de Desarrollo Integral, con la siguiente estrategia:
 - a. la inserción desde la vida cotidiana, desde los procesos personales y sociales,
 - b. el ejercicio de la democracia y la concertación,
 - c. la valoración y uso racional de los recursos propios,
 - d. la promoción de planes de desarrollo articuladas desde los gobiernos locales, con un rol protagónico de los municipios, y la creación de mancomunidades municipales en torno a la planificación territorial,

⁴⁰ Los componentes del IDH son: Ingresos, Esperanza de vida, Alfabetismo, Matriculación en Secundaria, Logros Educativos y Renta per capita familiar mensual.

- e. la consolidación de las organizaciones sociales y económicas de base, articuladas en Comités Distritales de Desarrollo,
- f. el fortalecimiento de nuevas fuerzas políticas que representen los intereses de los pobres, desplacen a los caudillos y creen las bases de nuevos movimientos políticos.

Considera que la realización de la persona humana es el fin supremo del desarrollo social. Los valores que inspiran el trabajo de la institución son la solidaridad, la equidad, la democracia, entendida como ejercicio de la ciudadanía, la ética, y el respeto a la diversidad cultural. Todo ello en armonía con el medio ambiente. A los miembros de la organización los anima una mística de trabajo y el compromiso con los sectores pobres y excluidos del sistema.

Por lo que su misión es:

“Promover el desarrollo humano y la mejora de la calidad de vida de las mayorías excluidas del sistema en la Región, facilitando procesos de cambio social hacia la democratización y el fortalecimiento de la institucionalidad local y, educar para potenciar las capacidades humanas, técnicas, productivas y ambientales que posibiliten optimizar los recursos propios y la igualdad de oportunidades”

El Centro Guamán Poma cumple esta Misión desde un enfoque agro-urbano, entendiendo las ciudades como ejes articuladores del desarrollo. El trabajo institucional promueve las siguientes líneas de actuación:

- Promover la inclusión de las mayorías, apoyando procesos concertados de planificación integral de desarrollo en el valle de Cusco y la cuenca del Vilcanota, que involucre al conjunto de los actores sociales y optimice los recursos propios y sostenibles en el tiempo.
- Fortalecimiento de la institucionalidad local facilitando espacios de concertación y participación entre la sociedad civil y el Estado, educando para la afirmación de la identidad y conciencia ciudadana.
- Potenciación de las capacidades humanas de la población, organizaciones sociales e instituciones, mediante la educación técnica-productiva y de gestión, en la perspectiva agrourbana y de género.
- Generación de condiciones para la igualdad de oportunidades, posibilitando el acceso a un hábitat digno con servicios básicos de calidad, a una educación para el trabajo productivo, a la información y a los niveles de toma de decisiones.
- Garantizar la sostenibilidad institucional, la especialización y la calidad profesional para el cumplimiento de la misión.

El Centro Guamam Poma ha realizado numerosos proyectos en el Valle del Cusco desde su creación, siendo alguno de los más significativos:

Título	Línea presupuestaria	Importe	Duración	Fecha de concesión
Programa de Capacitación y Asesoría a Microempresarios	Financiado por la UE a través de Intermón (España)	373.599	Tres años	Año 1999
Programa de Hábitat y Ciudadanía	CORDAID por la Cooperación Holandesa	289.548	Tres años	Año 2000
Programa de Hábitat y Ciudadanía	FASTERPFER (Campaña de Cuaresma Suiza)	305.634	Tres años	Año 2000
Programa de Salud Preventiva	Cáritas Holanda, MEMISA MEDICUS MUNDI y CORDAID. Todas ellas de Holanda	289.548	Tres años	Año 1999
Programa de Desarrollo Agropecuario Andino Sostenible	Financiado por la Comunidad de Madrid a través de Solidaridad Internacional de Madrid	160.447	Un año y medio	Año 2000
Sistema de Evacuación de Aguas Servidas para la Comunidad Campesina de Huasao	Financiado por AECI a través de la Fundación Ecológica y Desarrollo de Zaragoza, España	120.494	Un año	Año 2000
Recuperación y Manejo de Recursos Naturales para el mejoramiento de la producción agropecuaria	Por Manos Unidas de España, cofinanciado por varias instituciones	683.024	Tres años	Año 1998
Mejoramiento del Hábitat de los Centros poblados rurales en el Valle del Cusco	Financiado por el Gobierno Vasco a través de Solidaridad Internacional del País Vasco	260.690	Dos años	Año 1998
Mejora de la Plaza Ferial de Vinocanchón	Financiado por el Ayuntamiento de Zaragoza a través de EBROPOLIS de Zaragoza	48.198	Un año	Año 2001
Desarrollo de la Articulación Vial entre Comunidades Campesinas	Financiado por la Junta de Castilla La Mancha, a través de Solidaridad Internacional de Madrid	177.729	Un año	Año 2000

Además existen otras organizaciones e instituciones que han colaborado con Guamán Poma, como CEBEMO, Desarrollo y Paz de Canadá, Pan para el Mundo de Alemania, también grupos de mujeres y jóvenes de Villarrubia, Los Mochos y Tudela. Organizaciones como Solidaridad Internacional, Fondo Catalán, ASPA, Medicus Mundi Navarra, FOS, Médico Internacional Alemaniay las cooperaciones técnicas de diversos países como AECI, COSUDE, DED, SNV, CID, los fondos de Contravalor de Suiza, Canadá y España...

El Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala nace como una organización para dar voz a los sin voz, a los excluidos y fortalecer la organización popular atendiendo las necesidades básicas de la población

urbana. Entre 1978 y 1979 un pequeño grupo vinculado a la Iglesia del Surandina empieza a reunirse en la ciudad de Cusco. Gente con diferentes tendencias e ideologías, distintos niveles de formación, que les unía el convencimiento de que había que construir en las ciudades y no solo en el campo.

Desde sus inicios, el Centro Guamán Poma se definió como una institución promotora, cuya tarea era facilitar procesos. El actor y protagonista era el hombre andino. Desde esa perspectiva, el Centro ha apoyado todos aquellos procesos sociales que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida del ciudadano/a de la zona, que posibilitan potenciar el desarrollo de sus habilidades y destrezas y que fortalecen a las organizaciones locales.

Durante los diez primeros años la organización se centró en los sectores barriales urbanos. Había que atender necesidades básicas: educación, alimentación y salud; y paralelamente potenciar la organización social. El Centro Guamán Poma de Ayala nace en un contexto donde tras diez años de gobierno militar la población reclama poder de decisión sobre la solución de sus problemas y reclama atención prioritaria para necesidades económicas apremiantes.

El Centro apuesta en este periodo por el acompañamiento a los sectores pobres de la ciudad en su proceso de convertirse en protagonistas del cambio del país. Se priorizan tres ejes: capacitación, para promover conductas más democráticas en la gestión de lo popular; organizativo, para afianzar y fortalecer la institucionalidad local; y evangelización, como factor que da un sentido profundo al proceso de cambio que se vive y recoge la proyección social de militantes cristianos.

Sin embargo, estos diez años de democracia no logran estabilizar la economía. Se producen procesos inflacionarios y ajustes estructurales, además de violencia armada que acompaña los procesos sociales de la década, por lo que el Centro se compromete con la defensa de la vida.

En 1990 se conforma un nuevo gobierno que aun cuando llega al poder aglutinando los votos mayoritarios de posiciones contrarias a las políticas neoliberales, el Presidente electo aplica una profunda reforma neoliberal, produciéndose un redimensionamiento del Estado. Las medidas económicas logran controlar el proceso hiperinflacionario en el que estaban inmersos, pero agudiza los niveles de pobreza. Disminuye considerablemente la violencia terrorista tras la captura de líderes del movimiento Sendero Luminoso. Se produce en 1992 un autogolpe de Estado con el que se desarrolla una mayor centralización y control por parte del gobierno, por lo que se cancela el proceso de regionalización iniciado por el anterior gobierno.

En estas circunstancias la mayoría de la población queda sin voz ante la política neoliberal. La región se ve excluida de la política económica centralista y se convierte en receptora de ayuda social.

En este contexto la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales de desarrollo se enfrentan a nuevos retos: es necesario crear organizaciones sociales amplias con capacidad de comunicación con el Estado; apoyar los esfuerzos que realiza la población para atender necesidades básicas de su entorno; dinamizar la actividad productiva para hacer frente a la falta de empleo y posibilitar procesos de desarrollo local; y finalmente, en el ámbito social y político, la principal tarea es mantener vivas las organizaciones sociales. Los municipios se convierten en interlocutores, pudiendo convocar

a la sociedad, asumir su representación y promover el desarrollo local, de ahí que el Centro focalizara sus acciones en el fortalecimiento de los gobiernos locales, que son entidades que pueden jugar un papel importante en la articulación del tejido social, favoreciendo patrones democráticos para que la articulación entre la comunidad y sus autoridades municipales se articulen adecuadamente. Se elaboran catastros informatizados que dotan a los municipios de una herramienta de trabajo importante para la planificación y mejora de sus niveles de gestión administrativa.

En estos cinco años, 1990-1995, se produce un desplazamiento de la acción del Centro Guamán Poma de Ayala de lo barrial a lo urbano, adquiriendo mayor presencia en toda la ciudad. En cuanto a la articulación económica de la población que había sido excluida por el mercado neoliberal, era indispensable poner al alcance de las organizaciones sociales mecanismos que permitiesen la articulación de estas organizaciones entre sí y el encuentro de ellas con la oferta y la demanda. Ir creando condiciones de acceso mejorando el uso de los recursos, la producción y la comercialización. El Centro Guamán Poma apoyó el trabajo de grupos organizados, a partir de los cuales se llegaron a constituir organizaciones de profesionales que facilitaron la comunicación entre los productores, que posteriormente emprendieron iniciativas conjuntas como compra conjunta de insumos, ferias de exposición, etc.

El Centro también ha trabajado durante estos años en un programa de Desarrollo Agropecuario, comenzando con la implementación de una oferta tecnológica para una zona que enfrentaba el grave problema de la pérdida de áreas productivas debido al proceso de expansión urbana.

Además se empieza a coejecutar, con la organización vecinal y las entidades públicas correspondientes, algunos proyectos identificados como prioritarios para la Zona Noreste, de acuerdo al plan de mejoramiento urbano contenido en el diagnóstico de la zona aprobado por la población. Con estos proyectos se plantean resolver el tema del agua, redes de desagüe y encauzamiento, prevención y mitigación de desastres naturales, etc. En coejecución con el Estado, el programa de salud del Centro interviene para lograr una mejor adecuación entre la oferta de salud del Ministerio y la demanda real de la población, es indispensable entender la salud en términos preventivos en zonas de pobreza y pobreza extrema.

En este período se consolidan instancias de centralización como el Frente de Defensa y la Coordinadora de Mujeres de la Zona Noreste. Esto permite a las organizaciones ejecutar proyectos de mayor impacto, tener un mayor reconocimiento y generar mayores capacidades de negociación con las organizaciones con las cuales se articulan.

La siguiente fase, 1996-1999, está marcada por la lógica del mercado que crea profundos desequilibrios sociales y económicos, y por actores políticos que llevan a un ejercicio de gobierno autoritario, a un adelgazamiento de la institucionalidad formal y una atomización aún mayor de los movimientos sociales. El Departamento de Cusco refleja la pobreza y marginación aunque los indicadores macroeconómicos siguen reflejando estabilidad. Por eso el Centro Guamán Poma de Ayala se articula con otros actores en una perspectiva de cambio hacia la democratización de la sociedad. Entendiendo democratización como un proceso que elimina las desigualdades extremas y las distintas formas de exclusión política, económica, cultural y de género, tal y como se expresa en sus roles institucionales. Todo esto supone promover

el desarrollo de las capacidades humanas y productivas a fin de posibilitar el acceso de la población menos favorecida a una vida más digna.

Actualmente la sociedad cusqueña manifiesta hoy más que nunca potencialidades y coincidencias inspiradas en un desarrollo regional. Las organizaciones sociales tienen hoy una mayor predisposición al diálogo y una mayor certeza en lo que se refiere a la posibilidad de un cambio. Las municipalidades se han ido constituyendo gradualmente en entidades representativas de la sociedad. Por todo esto, el Centro se reafirma en la necesidad de trabajar íntimamente con las organizaciones de base. Los planes y los programas se orientan al desarrollo humano integral y al fortalecimiento de la sociedad local y regional.

3.2. Contraparte española: Fundación Social Universal

La Fundación Social Universal (FSU) es una organización benéfico-asistencial, de carácter particular, ámbito nacional y proyección nacional e internacional, surgida en Montilla (Córdoba) de la toma de conciencia y solidaridad ante las condiciones de pobreza y profunda desigualdad constatadas en las regiones del mundo más empobrecidas.

Está registrada como ONGD en la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), y es miembro de la Asociación de Fundaciones Andaluzas y de la Coordinadora Andaluza de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo.

La FSU tiene en el Patronato su órgano de gobierno, dirección y administración. Sus miembros ejercen el cargo gratuitamente.

El objetivo de esta Fundación es trabajar por la promoción de la solidaridad entre las personas y los pueblos a través del fomento de la cooperación para el desarrollo, y de cuantas iniciativas contribuyan a dignificar las condiciones de vida de los sectores más empobrecidos.

En la FSU se trabaja en la consecución de los siguientes fines:

- 1º Contribuir a la erradicación de la pobreza y el hambre en el mundo, así como de las causas y estructuras que las perpetúan.
- 2º Impulsar la defensa y mejora del medio ambiente y el fomento de hábitos de vida saludables desde el convencimiento de que la naturaleza es el pilar fundamental de la vida.
- 3º Promover el desarrollo integral de las comunidades y grupos más desprotegidos, en especial de los niños/as y jóvenes en situación de riesgo y/o marginación social.
- 4º Fomentar acciones de sensibilización y participación social a fin de extender el valor de la convivencia, la solidaridad y la cooperación.

Además, cualquier otra acción que pueda ser considerada complementaria de las anteriores o que potencie sus resultados.

Su constitución se remonta a 1993 cuando un pequeño grupo de personas, con sentimientos e ideas similares, encabezadas por el empresario montillano, José Ríos, se pusieron en marcha para constituir una fundación con la misión de dar una respuesta fraterna a los problemas de amplios sectores desprotegidos de la sociedad actual. En definitiva, se proponían crear una entidad que canalizase, de forma coherente y estable, recursos financieros y

humanos para ponerlos a trabajar en la consecución de un mundo más justo, solidario y ecológico. A través de ella, muchos de los miembros fundadores tuvieron la oportunidad de poder vivir más intensamente en los proyectos en los que venían colaborando individualmente o a través de la Asociación Amigos del Perú.

Un balance de esta primera década de trabajo de la FSU da como resultado el apoyo a cerca de 50 proyectos de ayuda al desarrollo (algunos con carácter plurianual o permanente) en países empobrecidos del "Sur" y un compromiso permanente y consolidado con innumerables iniciativas y actividades sociales de nuestro entorno.

Las acciones de cooperación internacional se han distribuido entre 13 países de África (Camerún, Sierra Leona, Costa de Marfil, Benin, Togo, Congo, etc.), 10 de América Latina (Perú, Guatemala, Bolivia, El Salvador, Nicaragua, Honduras, etc.) y 2 de Asia (Camboya e India), y en áreas de actuación tan diversas como educación básica a menores, infraestructura urbana, agua potable y saneamiento básico, alimentación, capacitación de adultos, desarrollo productivo, promoción de la mujer, medicina preventiva, fortalecimiento institucional, etc.

Algunos de los proyectos más relevantes que la FSU ha realizado en los últimos años son:

- Centro de Rehabilitación y Tratamiento para Niños Discapacitados Físicos en Nguti (Camerún)
- Construcción de una unidad para enfermos de SIDA e infecto-contagiosos en Widikum (Camerún)



Mercado típico indígena en el Valle Sagrado.

- Construcción, dotación y puesta en funcionamiento de cuatro aulas y anexos para el desarrollo de la tarea educativa del programa comunitario de educación integral Futuro Vivo (Guatemala)
- Equipos y maquinaria para el fomento de empresas juveniles en carpintería. (Perú)
- Introducción de un sistema de agua potable en la comunidad indígena de la aldea Pachichiac (Guatemala)

Su contribución en la promoción de proyectos e iniciativas sociales se ha dirigido a mejorar la calidad de vida y el entorno de los colectivos en riesgo de marginación social, básicamente en Andalucía (inmigrantes, minorías étnicas, tercera edad, discapacitados, toxicómanos, menores en situación social difícil, barriadas marginales, etc.). Asimismo, desde 1995, la FSU cuenta con un sede social como recurso abierto a disposición de todo grupo afín a nuestros fines fundacionales, donde se acoge a otras organizaciones y se desarrollan un buen número de actividades como talleres, cursos, jornadas, charlas-coloquio, etc.

Por otra parte, la FSU se ha ido haciendo cada día más conciente de la necesidad de complementar esta labor de cooperación con estas regiones y grupos necesitados, con acciones locales dirigidas a promover un cambio de actitudes y comportamientos en nuestra sociedad. Son principalmente actividades dirigidas a informar y sensibilizar a la opinión pública de los principales problemas que acucian a nuestra sociedad así como acercar la realidad de pobreza y marginación que padecen multitud de seres humanos en el planeta, fomentando la formación de una conciencia y cultura solidarias mediante conferencias, cursos, boletines informativos, manifiestos de incidencia política, campañas de sensibilización, exposiciones informativas, presencia en medios de comunicación, Premios FSU, etc.

Para el desarrollo de sus actividades fundacionales cuenta con fondos económicos procedentes de donaciones y aportaciones privadas (particulares y empresas solidarias), así como con el apoyo de diferentes administraciones públicas y privadas en la financiación de proyectos específicos de Cooperación Internacional al Desarrollo.

La vinculación con Guamán Poma nace en Montilla, puesto que el Director ejecutivo de la ong peruana es de origen montillano. A través de cooperantes y de visitas de seguimiento se pusieron las bases hace ya años para la paulatina configuración de una relación estable de colaboración.

Esta especial dedicación e interés por el Perú tiene sus raíces históricas y afectivas en las figuras del santo montillano San Francisco Solano y en el escritor mestizo de origen cusqueño Inca Garcilaso de la Vega (quien vivió parte de su vida en Montilla). De hecho, Montilla se encuentra en la actualidad hermanada con los municipios de Miraflores de Lima, Vichayal y Cusco.

Esa vocación por la defensa y promoción del pueblo peruano tiene su legado en la FSU quien desde su fundación está colaborando continuamente en numerosos proyectos de ayuda y cooperación para el desarrollo en Perú. Estos son fundamentalmente:

Año	Proyecto	Socio Local
1.994	Edificación de una Escuela Taller- Hogar para niños de la calle en Huaral, Perú.	Comunidad Terapéutica "Niños de la Calle"
1.995	Ampliación proyecto "Comunidad Terapéutica Niños de la Calle" en Huaral, Perú.	Comunidad Terapéutica "Niños de la Calle"
1.996	Mejora de la Lavandería del Hogar Clínica de San Juan de Dios en Cusco, Perú.	Hnos. San Juan de Dios
1.996	Equipamiento para el Centro de Capacitación y Apoyo de Carpinteros en Cusco, Perú.	Centro Guamán Poma de Ayala
1.996/97	Envío de 2 Cooperantes a Perú	FSU
1.998	Adquisición de activos para el desarrollo vecinal de Jenaro Herrera y su entorno, en Selva Amazónica, Perú.	Hnas. Franciscanas del Rebaño de María.
1.998	Ayuda Humanitaria por los estragos del Huracán "El Niño", Perú.	Fé y Alegría
2.000	Proyecto "Arequipa"	Asociación A.Y.A.
2.001	Mejora de las instalaciones higiénicas del Hogar Santa Dorotea para niños/as discapacitados psíquicos en Cajamarca, Perú.	Hijas de María Madre de la Iglesia.
2.001	Cesión en Usufructo de la Chacra de Huaral para niños de la calle.	Asociación Hogar de Cristo.
2002	Maquinaria y equipos para el fomento de empresas juveniles en carpintería, Cusco, Perú.	Centro Guamán Poma de Ayala
2002	Construcción de un reservorio nocturno de riego para la comunidad campesina del sector de Suncco, Cusco, Perú	Centro Guamán Poma de Ayala
2003	Escuela de formación en gestión pública para la reforma del Estado a nivel municipal y regional, Cusco y Puno, Perú	Centro Guamán Poma de Ayala
2004	Equipamiento de salones para el desarrollo de actividades formativas diversas, Jenaro Herrera, Perú	HH.TT.FF. del Rebaño de María

4. PROYECTO: MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA EL FOMENTO DE EMPRESAS JUVENILES EN CARPINTERÍA

4.1. Resumen del Proyecto

El proyecto es únicamente una pequeña parte de un amplio programa de trabajo de la organización Guamán Poma, el Programa de Desarrollo Económico Local. Hablaremos en principio de ese programa como contexto para entender los diferentes subproyectos que, como el que apoya Diputación de Córdoba, vienen a contribuir a la consecución de las metas y objetivos generales establecidos en la estrategia institucional.

El programa institucional de *Capacitación y Apoyo a Microempresarios* viene funcionando desde 1990, con el apoyo de la cooperación internacional. Gracias a ello se ha construido una infraestructura de servicios para la microempresa, con talleres de Carpintería y de Diseño artesanal, así como aulas de capacitación.

Desde su inicio se ha ido experimentando diversas modalidades de capacitación para la juventud y para microempresarios en actividad, habiendo conseguido en la actualidad una importante capacidad de formación técnica y empresarial.

El proyecto de formación dio un paso adelante después del apoyo de varias organizaciones, especialmente Intermon Oxfam. Entonces se decidió impulsar la vertiente dedicada a la promoción del empleo y, como ocurre con experiencias ya validadas en otras zonas y países, el modelo de Vivero de Empresas se tornó uno de los programas estrella de la organización.

El vivero compagina la formación con la práctica empresarial potenciando la creación de empleo por cuenta ajena y propia en el sector más joven del Cusco.

El proyecto Vivero de empresas CCAPAC, tiene como objetivo validar un sistema de formación empresarial a jóvenes en el sector maderero con una metodología de "Vivero de Empresas" una propuesta personalizada flexible que parta del mercado, encaminada a la formación de un Consorcio de Empresarios en carpintería.

Las actividades que promueve giran alrededor de:

- La capacitación a través de un Programa de Formación Técnico-empresarial a jóvenes egresados de secundaria y empresarios en actividad; en las especialidades de carpintería y diseño artesanal.
- La prestación de servicios empresariales para la creación de nuevas empresas en carpintería sostenibles, bajo la metodología de "vivero de empresas".
- La promoción y concertación en el desarrollo empresarial local, a través de la consolidación de consorcios y redes, y promoción de eventos y planes de desarrollo.

Se pretende obtener como principales resultados:

- La validación de un sistema de formación empresarial de forma sostenida y focalizada en la especialidad de carpintería/ebanistería dirigido a

microempresarios y jóvenes, en los niveles de: ayudante, operario, técnico, maestro y empresario, con una duración promedio de 4 años para todos los niveles.

- La validación de un sistema de formación para la actualización empresarial, en forma modular, en las especialidades de carpintería/ ebanistería y de diseño artesanal, dirigido a microempresarios en actividad.

En el momento de la evaluación el programa cuenta con una amplia experiencia en el sector y en la promoción empresarial, desarrollando sus actividades normalmente, aunque en constante renovación de equipos, actualización e incorporación de nuevas técnicas de trabajo.

El proyecto en concreto que financia la Diputación de Córdoba se enmarca en esta mejora continua y al mismo tiempo, como veremos más adelante, en la necesaria subvencionalidad de ciertos elementos para hacer viable el programa. Se trata de adquirir varias máquinas y equipos para el vivero de empresas, en concreto una fresadora industrial, lijadoras industriales, un torno copiador y herramientas para banco.



Documento Programa del Plan de Estudios del Vivero de Empresas CCAPAC.

4.2. Procesos y criterios de evaluación

4.2.1. Pertinencia

Justificación del proyecto desde sus comienzos

La región andina del Perú y específicamente el departamento de Cusco es una zona excluida de forma importante del sistema económico y político. Ante la lógica del mercado imperante, las posibilidades de desarrollo para la zona son limitadas. Existen altos niveles de pobreza, la actividad económica se sustenta principalmente en actividades del sector primario y de servicios, así como en las transferencias del Estado. A estos elementos se suman un proceso de descapitalización humana y financiera, así como una discriminación cultural histórica frente a la población campesina y pobre.

Tasas de pobreza cercanas al 43% de la población para el departamento, uno de los más poblados del país y sin embargo contribuyente únicamente del 2.6% del PIB nacional. El subempleo llega al 63%, con escasa actividad industrial debido a la falta de capital y de gestión empresarial. Los estudiantes universitarios no encuentran salida laboral, la política de privatización de empresas públicas para reducir el déficit fiscal ha conllevado una política de despidos, la recesión afecta gravemente la estabilidad de las empresas locales, la globalización afecta a la producción y exportación artesanal y la fuerte presión tributaria ha generado un coste difícilmente integrable en los costos empresariales.

En este contexto el Departamento, y sus organismos locales públicos y privados, se enfrentan a la necesidad de buscar vías alternativas para su desarrollo.

En el caso de Guamán Poma se define el sector maderero y artesanal como "espacios de intervención estratégicos":

- *Por su cercanía a la materia prima*
- *Por el aporte del sector al PIB local*
- *Por la capacidad de generar empleo estable y temporal*

El proyecto nace por tanto como una necesidad en el área de formación técnica para los jóvenes de la zona, dotarles de herramientas formativas para que pudieran buscar una alternativa de empleo. Posteriormente y tras diversas evaluaciones se decidió dar un paso más, apostando por la inserción laboral y formación empresarial, lo que conllevó el Proyecto CCAPAC de vivero de empresas. Nuevamente el proyecto se enmarca y justifica en las necesidades y demandas locales.

En relación a la coherencia de las acciones con respeto a las políticas vigentes locales, regionales y nacionales

Aunque el proyecto es pertinente con las necesidades locales y está plenamente justificado, estas demandas no han generado unas políticas a nivel público que intenten contribuir a reducir las problemáticas existentes.

Tanto el sector maderero como el artesanal no han sido promovidos por ningún proyecto de ley, debido en parte a la centralización del Gobierno. En cuanto a la extracción y comercialización de maderas, en especial caoba y

cedro, no existe una regulación adecuada y se está permitiendo que grandes empresas madereras deforestan y exporten, con el agravante de no existir ningún valor añadido para la zona.

Pese a que el Estado ha venido interviniendo de manera creciente en programas de alivio a la pobreza, los niveles de pobreza permanecen iguales o peores. Los recursos orientados a los programas de alivio a la pobreza tuvieron una tendencia creciente, se generó una multiplicidad de programas y se experimentó una sobre cobertura de poblaciones objetivo en determinadas zonas del país y la falta de atención en otras. A diferencia de otros países, el Estado ha venido financiando la mayor parte de este gasto con recursos del tesoro público.

Sin embargo no existió una política adecuada y estructurada de reducción de la pobreza, lo que en definitiva provocó que estas políticas fueran más bien asistencialistas, no basadas en necesidades sentidas, sin ningún seguimiento sobre su eficacia, desarticuladas, etc.

Desde la elaboración de una *Estrategia de Reducción de la Pobreza*, el Gobierno de Alejandro Toledo ha contado al menos con una herramienta orientadora de sus políticas. En este marco se definen cuatro prioridades⁴¹:

- Crecimiento económico sostenido y desarrollo regional que permitan generar trabajo digno y productivo
- Dar acceso a todos a la salud integral, la nutrición, la educación y la cultura
- Reforma y modernización del Estado para hacerlo eficiente, transparente y ponerlo al servicio de la sociedad
- Un nuevo modo de relaciones sociales, económicas y políticas basadas en la ética

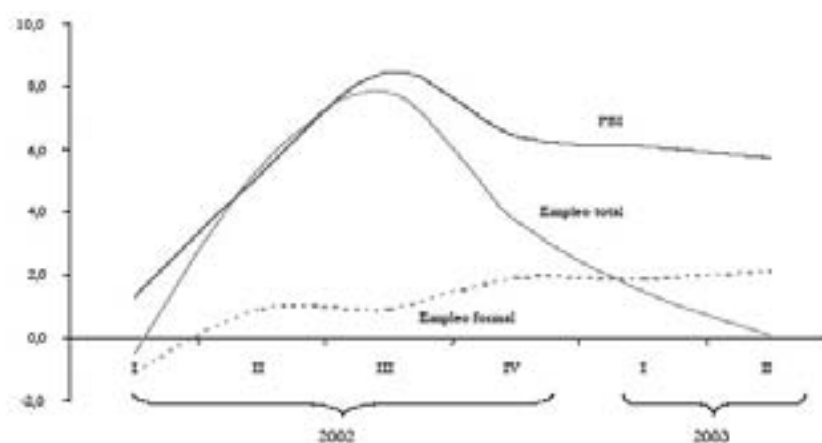
En relación al primer objetivo, se articulan medidas para dar respuesta a un empleo digno y con generación de ingresos suficientes pero que pasan sobre todo por la inversión privada y por la acción de gobierno en temáticas vinculadas a infraestructuras que potencien o faciliten el crecimiento de actividades económicas.

En relación a las políticas y prioridades del donante

En cuanto a la vinculación con la política de cooperación de Diputación se están desarrollando varios ejes de trabajo: indigenismo y poder local; lucha contra la pobreza; articulación con otras instituciones (coordinación y complementariedad); concentración geográfica.

En este sentido el proyecto está relacionado con la potenciación del desarrollo local y creación de empleo, afectando directamente a población especialmente vulnerable (jóvenes desempleados y sin formación). Además vincula el municipalismo y poder local como trabajo paralelo a través de la otra línea de trabajo apoyada (gestión municipal).

⁴¹ Estrategia de Reducción de la Pobreza de Perú



Fuente: PBI (BCRP), Empleo total (INEI), Empleo Formal (Míntra)

Gráfico 19: Tasas de crecimiento anual del PBI, Empleo total y empleo formal.

Geográficamente el proyecto se desarrolla en un país prioritario para la Diputación y en área indígena, rasgos identificativos de la política provincial de cooperación al desarrollo.

Pertinencia en relación a las alianzas establecidas

Se consiguió articular el apoyo del Ministerio de Educación para reconocer la formación impartida en el CCAPAC.

A nivel de cooperación internacional, el proyecto ha conseguido aunar los esfuerzos de varios financiadores españoles: Universidad de Granada (CICODE), Intermon Oxfam, Solidaridad Internacional (Diputación de Málaga) y Fundación Social Universal.

4.2.2. Eficiencia

Adecuación de las fases de proyecto al cronograma inicialmente previsto

El planteamiento del cronograma para el proyecto financiado abarcaba cuatro meses de trabajo, puesto que el proyecto se ceñía a la adquisición de la maquinaria y equipos y su puesta en funcionamiento.

Cronología de la subvención / proyecto

Fases	Mes-año
Concesión	5 Julio de 2002
Transferencia de la subvención a FSU	06 Septiembre de 2002
Notificación FSU a Guamán Poma para transferencia fondos	Octubre 2002
Contrato-Convenio de cooperación FSU-Guamán Poma	25 Octubre 2002
Transferencia de la subvención de FSU a Guamán Poma	7 Noviembre de 2002
Inicio del proyecto previsto	15 Noviembre 2002
Solicitud de reprogramación presupuestaria	29 Noviembre de 2002
Respuesta Diputación de Córdoba	10 Diciembre de 2002
Pago final (25% restante) de FSU a Guamán Poma	26 Marzo de 2003
Informe Final	9 de Abril de 2003

La modificación presupuestaria solicitada y aprobada no influía en la consecución de objetivos previstos, puesto que se trataba únicamente de adecuar las necesidades de equipamiento. Se ha cumplido adecuadamente el calendario de ejecución del proyecto.

Al ser un programa co financiado por varias entidades se ha tenido que atender a los distintos plazos de pago de cada financiador sin que haya supuesto problema para la ejecución del calendario.

Al tratarse de un tema formativo en primer lugar, estructurado y con fechas fijas de comienzo y finalización a modo de curso escolar, se obliga al cumplimiento más o menos estricto del calendario de ejecución normal del programa.

El proyecto se inserta en el Plan Operativo del vivero de empresas CCAPAC para el trienio 2002 - 2004. La maquinaria estuvo disponible en el año 2 del trienio.

Eficiencia organizativa de los actores

Los principales participantes en el programa han sido los protagonistas locales (beneficiarios /as y Centro Guamán Poma). Posiblemente debido a la trayectoria de la organización local y a la tradición y fortaleza de su programa de trabajo ésta ha sabido marcar los diferentes ritmos de trabajo sin depender excesivamente de los, a veces, complicados tiempos de las subvenciones.



Instalaciones del vivero de empresas: maquicentro.

Existen tres entidades externas principales que apoyan el proyecto, Fundación Social Universal, Intermon Oxfam y la Universidad de Granada. Además han participado en el proyecto otras organizaciones como Solidaridad Internacional, y distintos cofinanciadores, como Diputación de Málaga o Diputación de Córdoba. A esto se suman las fuentes de ingresos propias, tanto aportes organizativos como de los beneficiarios/as del proyecto.

A nivel interno Guamán Poma cuenta con un equipo permanente altamente cualificado. En concreto para el programa de vivero de empresas se cuenta con un Jefe de Programa, un Coordinador de Estudios, Gestor Empresarial, Ingeniero de Diseño, dos Maestros Carpinteros, Profesores contratados para la formación así como el equipo de administración, secretaría y guardianía.

A todo este equipo humano se suma una plantilla que, vinculada a la gestión general de la actividad de Guamán Poma así como a otros programas, supera las cincuenta personas.

Niveles	Año 1: 2002 (ejecutado) Nº participantes.	Año 2: 2003 (ejecutado) 1er semestre
Nivel "Técnico"	94	139
Nivel "Maestros"	28	38
Otros	57	63
TOTAL	179	240

Tabla 12: número de alumnos/as en 2002 y 2003 para formación bi-anual de empresarios en activo. Fuente: Evaluación interna 2003 Vivero CCAPAC Guamán Poma a partir de registros de la organización.

Este importe equipo de trabajo es imprescindible con el nivel de trabajo acumulado. El vivero recibe un número de alumnos que ronda los cincuenta por semestre y además recibió para 2003 doscientos cuarenta alumnos entre los diferentes niveles para la formación en cursos de actualización. La capacidad humana es uno de los elementos de éxito del proyecto.

A nivel logístico se cuenta con unas importantes instalaciones, que integran como espacios más importantes:

- Un Aserradero de Madera con la maquinaria necesaria, Almacén de Madera y secadero
- Un Maquicentro en Carpintería implementado con maquinaria para la prestación de servicios
- Un taller de Carpintería implementado con capacidad para 30 alumnos.
- Almacenes
- 4 Aulas
- 4 Oficinas
- Una tienda de exposición y venta



Visita al maquicentro. Responsable del maquicentro con el Diputado de Cooperación.

Estas amplias instalaciones con maquinaria muy específica y en diversos casos única en la zona ha permitido ingresar fondos a través del alquiler de espacio y maquinaria a los propios alumnos en las etapas más avanzadas e incluso en los empresarios ya formados y egresados, así como la venta de madera. Todo ello ha permitido que los beneficiarios /as y el propio proyecto genere unos ingresos extras que consigan mantener parte del funcionamiento del vivero.

Se considera además acertada la estrategia institucional frente a otras organizaciones e instituciones públicas, en especial el ánimo por conseguir validar la formación y que el Ministerio la reconozca. Ello se ha conseguido en tres tipos de formación o niveles: nivel 1 (operario), nivel 2 (técnico) y nivel 3 (ayudante). No se ha conseguido sin embargo que se reconozca el título de "maestro" y "empresario" (niveles 4 y 5 de la formación), que únicamente reciben certificado otorgado por la Escuela de Formación Profesional CCAPAC del Centro Guamán Poma de Ayala.

Recursos invertidos, utilidades, relación coste beneficio

El proyecto tiene un coste total para el año 2002 de 507.403,69 euros, principalmente divididas en personal para el proyecto y funcionamiento, cifra similar a la del año 2003. A partir de los datos extraídos de las propias evaluaciones internas de Guamán Poma, exponemos los principales indicadores utilizados conforme a cuatro niveles temáticos, a partir de la programación operativa anual (POA).

Aspectos de la programación anual 2003		Indicadores
1. Sistema de formación sostenida y focalizada	1A.-Implementación de una Metodología de Vivero para la formación empresarial: desde la práctica de funcionamiento de una microempresa, con una modalidad gradual, personalizada y flexible en el tiempo.	Costo anual por niveles y por participante
		Costo anual por niveles y por participante acumulado
		Utilidad promedio anual por nivel y participante
		Costo beneficio acumulado por año de formación y participante
		Número de participantes por año, nivel y procedencia
		Capitalización por niveles en US\$
1B.-Validación de un sistema de formación empresarial sostenido y focalizado en la especialidad de carpintería / ebanistería dirigido a microempresarios y jóvenes: Ayudante, operario, técnico, maestro y empresario, con una duración promedio de 4 años para todos los niveles	Cantidad de empresas creadas durante el proyecto, tras la formación	
	Capitalización acumulada, por año y por participante	
2.-Para el sistema de formación modular	Número de participantes por niveles	Número de participantes que concluyen la formación modular
		Porcentaje de aporte en dólares de los participantes en relación al gasto efectuado en dólares
3.-Para el sistema de vivero CCPAC en general	Límites mínimos de generación de ingresos por servicios por año	Punto de equilibrio promedio anual
		Rotación del fondo de promoción
4.-Para la promoción y concertación empresarial	Eventos Co-Ejecutados y Concertados en un Aporte del 60% de los Otros Socios.	Diagnóstico situacional de pymes
		Participación en Otros Directorios Institucionales o Espacios de Concertación con Cargos Directivos Vinculados al Desarrollo Industrial o Artesanal de la Ciudad del Cusco
		Cantidad de miembros del Consorcio Ccapac al termino del proyecto

A nivel de eficiencia nos interesan especialmente los siguientes indicadores:

- *Indicador A.1.Costo anual por niveles y participantes.* El coste por participante se sitúa entre los 1812 dólares y los 506, según el nivel de formación.

Costo/ Niveles	Ayudante	Operario 1	Operario 2	Técnico	Maestro 1	Maestro 2	Empresario 1	Empresario 2	Total
Real	1812.01	1793.13	1598.12	1777.28	831.92	945.80	878.4	506.5	10143.16

Estos costes superaron en 2003 las previsiones por la reposición de materiales, deserciones y aumento del coste de actividades educativas. El coste proyectado de formación hasta el nivel superior (sumatorio) ascendería a 10143⁴² dólares. En este punto se considera que se ha formado un empresario con capacidad de gestión de su empresa, con capital de inversión, cartera de clientes, etc. Este coste es relativamente bajo puesto que combina formación y autoempleo. Para los niveles de técnico u operario los costes acumulados proyectados se reducen: unos siete mil dólares para la formación superior que es la impartida con el título otorgado por el Ministerio. El coste, aunque similar al que puede suponer la formación pública para el Estado, es elevado y requiere, para mantener unos niveles de calidad adecuados, la constante reinversión y apoyo subvencionado.

- Indicador A.2. Costo anual por niveles y por participante acumulado.

El cuadro trabajado por Guamán Poma para el coste acumulado presenta una comparativa entre lo programado (POA 2003) y lo ejecutado. El cuadro no es totalmente significativo puesto que diferentes alumnos/as se integran en momentos distintos. Por ejemplo, la implementación del nivel "empresario 2" se realizó por cinco participantes y desde el nivel de maestro.

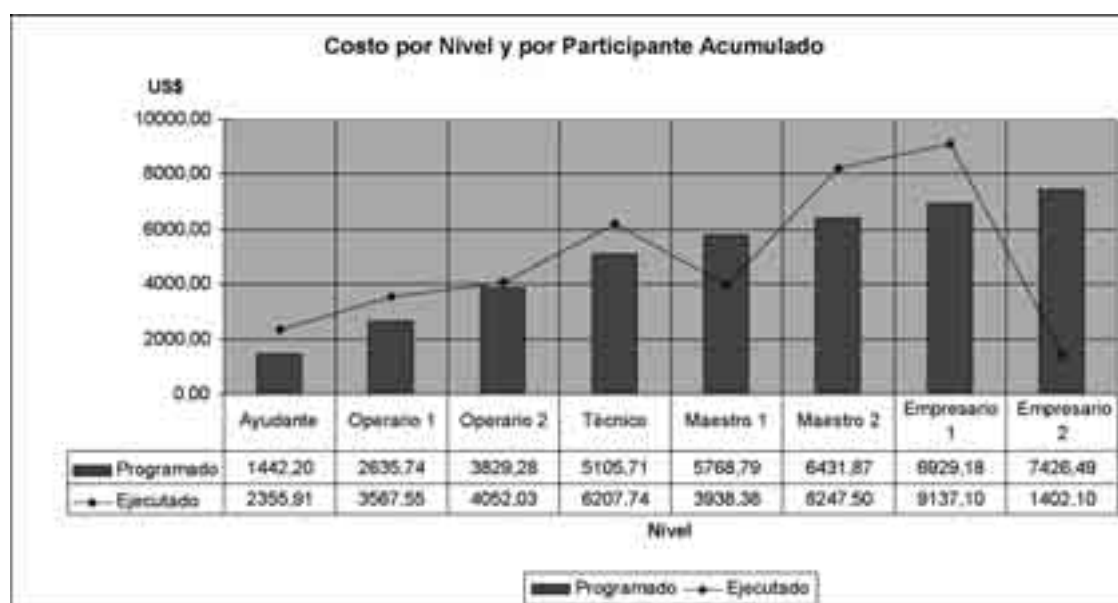


Gráfico 20: Costo por nivel y por participante acumulado. Fuente: Evaluación interna 2003 Guamán Poma.

⁴² Este coste no considera el coste medio sino es un mero sumatorio de los distintos niveles. En el indicador 2 se puede comparar este dato con los estudios realizados por Guamán Poma

En general sí muestra como interesante cómo se reduce ligeramente el coste proporcionalmente a medida que la formación es más completa. Por tanto, acciones que compaginen la formación con el vivero, la capitalización y la formación empresarial suponen un menor costo relativo en relación al beneficio generado.

Indicador A.4. Costo beneficio acumulado por año de formación y participante

Especialmente interesante resulta el estudio del coste beneficio por participante. Se pretende analizar la relación entre el coste de formación del estudiante y la utilidad generada por los mismos. En este sentido es interesante remarcar que los primeros años de formación no existe una capacidad ni cartera de clientes suficientes para producir las utilidades programadas, sin embargo la relación coste beneficio se hace más "rentable" a medida que el alumno/a desarrolla un periodo formativo medio (técnico o maestro). El caso de empresario es particular por la menor inversión en formación del "empresario 2" que se explicó anteriormente. En todo caso extraemos varias conclusiones:

- La primera es que el proyecto, aparte de consumir recursos, genera utilidades económicas, lo que no siempre ocurre en procesos similares.
- La segunda, el punto más interesante de vinculación coste / beneficio se encuentra a los dos años de formación, a nivel maestro. A partir de entonces la formación sigue acumulando costes pero la subida de utilidades es menos que proporcional.
- Lo anterior no quiere decir que no sea "rentable" a nivel de coste / beneficio la formación adicional de maestro o empresario. Existen utilidades adicionales no económicas, como la posibilidad de generar nuevo empleo por cuenta propia, que merece un esfuerzo suplementario en coste.

Costo/ Beneficio	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Ayudante	Operario 1	Operario 2	Técnico	Maestro 1	Maestro 2	Empresario 1	Empresario 2
Promedio Esperado	15%	17%	18%	21%	35%	46%	70%	92%
Promedio Logrado	1%	2%	7%	16%	42%	29%	35%	3.86

Tabla 13: Costo beneficio acumulado por nivel y participante. Fuente: Evaluación interna 2003 vivero. Guamán Poma.

Indicador B.3. Porcentaje de Aporte de los Participantes: en relación al gasto efectuado en dólares

Los participantes han participado en la financiación de la formación bi-anual dirigida a microempresarios en actividad, dotando al proyecto de un valor añadido porque al aporte de la organización local se une la cooperación internacional y los propios beneficiarios /as.

Este aporte ha sido de un 34% del coste total para el año 1 (2002) y de un 28% del coste total para el año 2 (2003).



Almacén de madera para el vivero y venta de madera a terceros.

Indicador C.2. Ingresos por servicios adicionales

El proyecto ha generado ingresos diversos por actividades tanto de producción como de venta de materias primas, alquiler de equipos, alquiler de espacio. Los ingresos han estado por debajo de lo planificado, aunque quizá lo más significativo sea que el mayor porcentaje de ingresos se obtiene a partir de la venta de madera (84,28%) y en menor medida del alquiler de maquinaria (9,18%). Esto quiere decir que actividades paralelas podrían en el futuro contribuir en mayor medida a financiar la actividad principal de formación, menos "rentable". Por otra parte la venta en local y exhibición en taller contribuye de manera muy poco significativa a la generación de ingresos, a pesar del importante potencial de esta actividad, directamente relacionada con la formación. Por último, el alquiler de maquinaria está vinculado al programa en general y al proyecto apoyado por Diputación. A corto plazo la incorporación de maquinaria específica y a veces única en la zona propicia su explotación económica a través del alquiler, generando ingresos y posibilidades de reinversión.

Servicios para la producción	Ejecutado Ene-Dic 2002 US\$	POA 2003 Venta anual US\$	Ejecutado Ene-Dic US\$	Contribución a los ingresos en % para el año 2003
Venta en local de exhibición y taller	9,546.40	17,142.86	6,560.23	0,53%
Alquiler de Maquinaria	13,173.12	15,428.57	12,318.26	9,18%
Venta de madera	117,692.35	120,000.00	113,031.63	84,28%
Alquiler de espacio	1,654.76	2,571.43	2,202.39	6,01%
	\$ 142,066.63	\$155,142.86	\$134,112.51	100%

Tabla 14: Ingresos por servicios paralelos. Fuente: A partir de información de evaluación interna 2003 Vivero. Centro Guamán Poma.



Jóvenes aprendices trabajando en el maquicentro.

4.2.3. Eficacia

Contribución del proyecto al logro de los objetivos

En el momento de la visita en terreno (2004) se había cerrado la evaluación del programa para el año 2003. El proyecto de equipamiento financiado por Diputación se entiende como una parte o subproyecto del programa general. En este sentido se formulan unos objetivos y resultados más específicos a esta acción, aunque no se presenta una matriz de marco lógico específica ni por tanto unos indicadores específicos para este proyecto de equipamiento. Se integra en el programa general y en el marco lógico trianual y anual. Los objetivos e indicadores principales de consecución son:

	Resumen descriptivo	Indicadores objetivamente verificables
Objetivo general	Mejorar la calidad de vida de los pobladores del Valle del Cusco con propuestas de desarrollo empresarial en coordinación con otras instituciones públicas y privadas ligadas al desarrollo local.	<ul style="list-style-type: none"> - Ha mejorado y se sostienen en un 50% los ingresos como resultado de su trabajo, la población beneficiaria del proyecto. - Se han creado tantos puestos de trabajo como personas que han concluido su Capacitación técnico-empresarial (cada persona genera 1.5 nuevo puesto de trabajo)
Objetivo específico	Validar un sistema de formación empresarial a jóvenes en el sector maderero con una metodología de "Vivero de Empresas" una propuesta personalizada flexible que parta del mercado, encaminada a la formación de un Consorcio de Empresarios en carpintería	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de aplicación de lo aprendido en la atención de sus clientes: 70 % de las personas capacitadas. - Participación en la implementación de las propuestas de desarrollo empresarial. - Financiamiento por parte de los usuarios del 40% del coste total del proyecto. - Coejecución de actividades con el Ministerio de Educación, de Industria y Turismo, los Municipios locales, el gobierno regional, gremios empresariales, Consorcios de Ong ligadas al tema y otras ONGs
	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitando a través de un Programa Flexible de Formación Técnico-empresarial a jóvenes egresados de secundaria y empresarios en actividad; en las especialidades de carpintería y diseño artesanal. - Prestando servicios empresariales para la creación de nuevas empresas en carpintería sostenibles, bajo la metodología de "vivero de empresas"; para la mejora de los sistemas de organización, producción y comercialización de empresarios carpinteros. - Promoviendo y concertando el desarrollo empresarial local, a través de la consolidación de consorcios y redes, y promoción de eventos y planes de desarrollo. 	

La adquisición de más maquinaria para el proyecto contribuye al objetivo en la medida en que aumenta la capacidad de formación en técnicas específicas, permitiendo aumentar las posibilidades de búsqueda de empleo y oportunidades. Una mayor especialización va acompañada de un mayor poder de negociación por parte del trabajador /a.

A nivel de contribución al objetivo general, la generación de empleo por cuenta ajena ha sido inferior a la programada, como puede verse en la tabla siguiente. Sin embargo el objetivo es ir promoviendo empresarios que, con una adecuada capitalización, consigan desarrollar iniciativas empresariales, y el camino seguido parece mostrar mejores síntomas para 2004. En esta línea la capitalización conseguida no es aún la adecuada. Por lo tanto la contribución al objetivo general es aún discreta, en el sentido que el grado de salida y empleo de los alumnos /as, si bien es interesante, no cubre las expectativas previstas. Es especialmente delicado el indicador que eleva al 100% la inserción laboral y que cada persona genera 1.5 puestos de trabajo.

Año	Programado	Logrado
2002	9	4
2003	11	2
2004	14	
TOTAL	34	6

Tabla 15: Empresas generadas tras la finalización de estudios. Fuente: A partir de Evaluación Interna 2003 Guamán Poma.

El objetivo específico estaba más encaminado a la validación del sistema de Vivero de Empresas y a la creación del consorcio empresarial.

- En este sentido se ha promovido especialmente la integración del Vivero con la realidad local, así como con la institucionalidad local. De este modo se puede estimar, a través de diversas iniciativas desarrolladas, que el Vivero de empresas y la marca del Consorcio CCAPAC es conocida y reconocida en Cusco. El Ministerio de Educación otorgó el título de "Instituto superior tecnológico Privado Ccapac" con la carrera profesional técnica de construcciones artísticas en madera-ebanistería y carpintería. De esta forma Guamán Poma pasa a ser líder de la capacitación en el sector maderero. Así mismo en el afán de aportar a la educación técnica un modelo de enseñanza ligada al mercado se ha sistematizado la oferta educativa del Vivero de Empresas CCAPAC editando el "Plan de estudios-propuesta flexible de formación técnica". De esta forma se reflejan los principios pedagógicos del proyecto: "formación desde la práctica, formación desde las exigencias del mercado y la formalidad, formación personalizada gradual y flexible".
- A nivel de consorcio empresarial, y dentro de los beneficiarios meta (Jóvenes adolescentes egresados de colegios, jóvenes en proceso de formación técnica, pequeños y microempresarios de los sectores maderero y artesanal) se ha promovido fuertemente la introducción en el mercado de la carpintería y artesanía. La pertenencia al consorcio exige unos grados de calidad. En el año 2003, 21 participantes trabajaron de manera asociada para un total de 29 contratos. Cada asociado funciona como un empresario independiente. La forma más frecuente de articulación empresarial dentro del Vivero es entre 2 empresas, siendo esta modalidad la que ha logrado mejores resultados en cuanto a productividad y utilidad para los empresarios.
- Aparte de la aplicación de los procesos aprendidos, se ha intentado inculcar el proceso microempresarial y de consorcio en los niveles especialmente de empresario. Un total de ocho exalumnos asociados replican e implementan procesos aprendidos en su microempresa. Teniendo reuniones de coordinación con ambas partes frente a la normatividad y funcionamiento del consorcio.
- A nivel de promoción y concertación empresarial, se ha introducido el trabajo con agrupaciones o sectores relacionados con el desarrollo económico local con el fin de potenciar los sectores maderero y artesanal, principalmente. Además se ha participado y promocionado actividades de dinamización de los sectores, se participativa activamente en reuniones y convocatorias de actividades relacionadas, etc.

- Aún no se ha conseguido una alta cofinanciación por parte de los alumnos /as trabajadores. Aunque los ratios estudiados anteriormente demuestran que se contribuye de manera importante al coste total del programa, no se ha llegado al 40% del indicador establecido, situándose en un importante 28% de los costes totales del proyecto aportados por los propios alumnos /as para el año 2003.

Cabe sin embargo hacer el análisis de la proyección del objetivo específico partiendo de la situación actual del proyecto. En este punto creemos que el proyecto tiene unas previsiones interesantes y realistas que sufren variaciones normales anuales. Sin embargo destacamos que el proceso mismo del programa se ha visto adecuado para contribuir a la consecución de los objetivos previstos.

Progreso del proyecto en relación a los resultados y actividades obtenidos y/o por obtener

Los siguientes cuadros muestran los principales resultados previstos en el programa anual y trianual, a partir de la evaluación interna realizada por la entidad y con los comentarios de la evaluación realizada.

RESULTADO 1

RESULTADOS ESPERADOS EN EL TRIENIO

Implementación de una Metodología de Vivero para la formación empresarial: Desde la práctica de funcionamiento de una microempresa, con una modalidad gradual, personalizada y flexible en el tiempo.

AVANCE PROGRAMACION ANUAL 2003

90%

- Elaboración, revisión y edición "Plan de Estudios Vivero de empresas Ccapac.
- Implementación del sistema computarizado informático de la unidad de capacitación - I.S.T.P. CCAPAC.
- Implementación de un sistema de seguimiento.
- Implementación de un sistema de seguimiento personalizado empresarial y técnico.

AVANCE TOTAL DEL PROYECTO ACUMULADO

65%

- Talleres de formación y análisis de los procesos con el fin de retroalimentar la metodología.
- Se continúa con la formación dentro de los principios metodológicos de forma personalizada, flexible y gradual insertado dentro del mercado.

El proyecto en marcha cuenta con una estructura educativa basada en tres pilares: la formación técnica, la formación humana y la empresarial. En este sentido ha sido un éxito la integración de los tres niveles por el perfil del beneficiario. El nivel de empresariado y la implicación de los jóvenes en la búsqueda de autoempleo no está siendo un elemento totalmente validado y existen dificultades para la inserción laboral.

Los indicadores establecidos en el proyecto:

- Costo / Beneficio del sistema por participante y nivel. Como señalamos en el apartado dedicado a la eficiencia estos ratios han variado desde los 1812 dólares del nivel 1 (ayudante) a los 506 del nivel superior (empresario 2)
- Tiempo requerido para una relación Costo / Beneficio adecuada: Cuatro años. El programa será difícilmente autofinanciable y normalmente necesitará permanente de financiación externa para desarrollar su actividad. Esto no impide que la metodología del vivero no funcione, aunque pueda ser evidentemente mejorada. Existe una vinculación clara del proyecto entre el beneficio económico percibido y la utilidad del mismo, no es términos monetarios sino sociales. Factores como empleo, dinamización económica, especialización, formación empresarial, formación humana y en valores, son decisivos para la promoción y desarrollo social de la región. Estos beneficios sociales a veces no se acompañan de una generación de recursos económicos por el propio proyecto suficientes para mantener la actividad o hacerla "rentable". No es lo importante, aunque sea deseable. Al tratarse de una actividad económica la capacidad que tenga el proyecto de acompañar el proceso de vivero de empresas con resultados económicos (cartera de clientes, ingresos, etc) cada vez más cercanos a la rentabilidad empresarial, sentará las bases para el éxito de la metodología de trabajo del vivero de empresas.
- Número de participantes por año, nivel y procedencia. La Escuela mantiene un ritmo de admisión adecuado a las posibilidades de las instalaciones, equipos y profesorado. Existe un alto grado de participantes que permanecen en la escuela varios ciclos formativos, aunque el porcentaje desciende en los niveles de maestro y empresario. Los estudios de las deserciones han identificado como causa principal de las mismas la aceptación de estudiantes en niveles intermedios y superiores directamente, sin haber pasado por la formación desde el principio (ayudante). Parece razonable que se busque la incorporación de jóvenes desde el nivel más bajo para fidelizar su estadia en la Escuela. La nula remuneración económica por trabajo en los primeros meses es una de las mayores dificultades para lograr la matriculación.
- Capitalización por niveles: En dólares

La información recopilada por la organización muestra una elevada capitalización para los niveles operario 2 y técnico. Este sistema permite el ahorro paulatino durante la formación para tener en el futuro la posibilidad de desarrollar su propia idea empresarial con un capital de inversión inicial suficiente en maquinaria propia. Los niveles operario 1 y empresario mantienen un nivel bajo de avance porque en el momento de la evaluación se habían convertido en empresarios varios alumnos; en el caso de empresario porque aún no había participantes en el nivel 2.

Nivel	Capitalización lograda al 15 de Junio de 2003	Índice de Avance en Capitalización
Ayudante		
Operario 1	12.4	18%
Operario 2	56.8	81%
Técnico	146.8	130%
Maestro	365.2	65%
Empresario	467.2	40%

Tabla 16: capitalización lograda en dólares y avance en porcentaje. Fuente: A partir de Evaluación 2003 interna Guamán Poma.

RESULTADO 2

RESULTADOS ESPERADOS EN EL TRIENIO

Validación de un sistema de formación empresarial de forma sostenida y focalizada en la especialidad de carpintería / ebanistería dirigido a microempresarios y jóvenes, en los niveles de: ayudante, operario, técnico, maestro y empresario, con una duración promedio total de 4 años.

AVANCE PROGRAMACION ANUAL 2003

95%

- Elaboración e Implementación del plan de admisión 2003-I y 2003-II
- Desarrollo de la currícula y actividades del semestre-2003 –I y II.
- Implementación de un sistema de seguimiento personalizado. Monitoreo y seguimiento al funcionamiento contable.
- Se ha puesto en prueba el sistema computarizado de información con el fin de sistematizar los procesos.

AVANCE TOTAL DEL PROYECTO ACUMULADO

70%

- Las reuniones periódicas informativas han generado sistemas de autocontrol, son los participantes quienes asumen responsabilidades frente al proyecto.
- Se ha tenido avances conceptuales en cuanto a la Competitividad y Emprendimiento que son elementos indispensables para el fortalecimiento de las perspectivas futuras del proyecto.
- Como consecuencia del proceso de formación técnico empresarial la tendencia propuesta es hacia la Estandarización del producto Ccapac.

La formación se ha configurado con una línea estable de trabajo, reconocida ministerialmente, con unos activos de experiencia, recursos y marca muy destacable a nivel del Cusco. Se ha centrado en la población beneficiaria establecida en el proyecto, desarrollando los distintos niveles de formación en un periodo máximo de estancia de cuatro años. La formación está encaminada a formar a jóvenes no solo en un oficio, también darles una formación humana y en iniciativas empresariales, enfocando el vivero en el sentido de posibilitar su independencia futura y su inserción laboral. Por tanto, aunque los indicadores se centran en el número de empresas creadas, no es la única vía de potenciar el empleo, y está más dirigido a los niveles superiores.

N.	Certificado	Formación Académica					Producción			
		Sem.	Téc.	Emp.	D. P.	Horas pedagógicas semanales (total)	Interna (parte de capacitación)	Propia o en otros talleres	Propia	Horas cronológicas semanales (total)
I	Ayudante	1	20	6	4	30	20	--	--	20
II	Operario	2	20	6	4	30		20		20
		3	20	6	4	30			20	20
III	Técnico	4	20	6	4	30			20	20
IV	Maestro	5	3	5	2	10			35	35
		6	3	5	2	10			35	35
V	Empresario	7	2	2	2	06			34	40
		8	2	2		04			32	40

N: Niveles Sem.: Semestres Téc.: Técnica Emp.: Empresarial D.P. Desarrollo personal

El plan de Estudios diseñado (cuadro superior*) se divide en ocho semestres, con un peso específico superior de la formación técnica frente a la empresarial y desarrollo personal. A medida que el nivel de formación sube la relación entre formación académica y productiva se descompensa a favor de la segunda. Los tres primeros niveles son reconocidos por el Ministerio de Educación, mientras que los niveles superiores son reconocidos a través de un título otorgado por Guamán Poma.

- Cantidad de nuevas empresas creadas durante el proyecto terminada la formación.

El número de empresas creadas ha sido muy escasa hasta finales del 2003 (seis en total). En 2004 se espera que este número aumente porque, tras dos años de formación, se están empezando a impartir los niveles de maestro y empresario que están dirigidos a la dinamización de iniciativas empresariales, estimándose en catorce las empresas que se crearán en el tercer año del trienio. Estas empresas en ocasiones emplean a los propios alumnos formados en niveles inferiores.

- Capitalización acumulada por año y por participante

La capitalización lograda está por debajo de lo esperado (un 50% de lo planificado). Con datos más interesantes para los años intermedios y en niveles también intermedios, los niveles superiores no consiguen un alto nivel de capitalización, aunque sus utilidades sean mayores. Por tanto existe una disfunción a corregir. Posiblemente los niveles superiores entienden la oportunidad del vivero como un trabajo remunerado más que como una oportunidad de afianzar una propuesta de trabajo por cuenta ajena futura.

* Elaborado por Guamán Poma.

RESULTADO 3

RESULTADOS ESPERADOS EN EL TRIENIO

Validación de un sistema de formación para la actualización empresarial, en forma modular, en las especialidades de carpintería / ebanistería y de diseño artesanal, dirigido a microempresarios en actividad.

AVANCE PROGRAMACION ANUAL 2003

100%

- Se ha ejecutado el primer año de la propuesta Bi-anual 2003-2004 de la formación modular en carpintería.
- Se han ejecutado los cursos desde la escuela de diseño en las especialidades de tejido y cerámica. Introduciendo el tema del desarrollo económico local como una posibilidad de dinamizar la microempresa de la zona.

AVANCE TOTAL DEL PROYECTO ACUMULADO

70%

- Se ha generado una asistencia continua en los cursos de capacitación implementándose en el presente año la propuesta Bi-anual 2003-2004.
- El haber incluido en la propuesta de capacitación el tema del desarrollo económico local ha generado interés y dinamismo en los cursos de actualización y perfeccionamiento dirigido a artesanos productores.

La formación modular pretende ofrecer la actualización a los microempresarios en activo, además de ofrecer niveles superiores de formación a los alumnos del vivero. Esta formación ha estado dirigida a las temáticas de carpintería y diseño. Los indicadores establecidos se referían a:

- Número de participantes por niveles en la formación modular
- Número de participantes que concluyen la formación modular: Bi-anual
- Porcentaje de aporte de los participantes sobre el costo del módulo: En dólares

Aunque la participación ha sido muy importante (179 alumnos en el año 2002 y 240 en el año 2003), ha sido limitado el número de alumnos que han finalizado la formación, asistiendo de forma continua en la formación bianual (16 en 2002 y 25 en 2003). A nivel de aporte, dichos módulos formativos han estado cofinanciados en gran parte por los alumnos participantes (34% del coste en el 2002 y 28% del coste en el 2003); niveles superiores a las previsiones iniciales.

RESULTADO 4

RESULTADOS ESPERADOS EN EL TRIENIO

Validación del funcionamiento de una Bolsa de Contratos y un Fondo de Promoción como instrumentos complementarios al Sistema de Formación Empresarial, metodología que se replica en otras actividades económicas.

AVANCE PROGRAMACION ANUAL 2003

85%

- Se ha elaborado un flujograma del servicio de la bolsa de trabajo contemplando actividades y funciones de todo el proceso secuencial de contratos y producción.
- Se ha logrado elaborar e implementar el reglamento de la bolsa la cual contempla su funcionamiento y manejo.

AVANCE TOTAL DEL PROYECTO ACUMULADO

60%

- Este año el fondo de promoción de US\$ 20,000 tuvo una rotación de 1.11 veces por año. El porcentaje de recuperación del fondo fue de 81% sobre el fondo.

Se ha desarrollado un sistema de bolsa de trabajo y negociación con clientes. Existe un flujograma que permite la distribución del trabajo de forma equitativa entre todos los alumnos, según su capacidad y el nivel de dificultad del trabajo encargado. Bajo la marca CCAPAC se vende un producto de calidad garantizada. Los alumnos consiguen formalizar a medida que avanza el programa su cartera de clientes y se permite que los clientes elijan quien les hará el trabajo, con lo que se fidelizan clientes en la medida que se hace un buen trabajo y en fecha.

Rotación del fondo de promoción: 1.3 veces por año. Se ha alcanzado un nivel de 1,11% según el cuadro siguiente (Guamán Poma). Este fondo permite el préstamo para materiales, encargo de trabajos y experimentación.

	US \$ PROG. ANUAL	EJECUTADO ENE- DIC 2003
Para activar demanda encargando productos a participantes y experimentar en nuevos diseños	\$15,000.00	\$14,992.07
Para experimentar con otras especies de madera y habilitados	\$5,000.00	\$2,089.57
Para proveer materiales, insumos, herramientas y equipos a los participantes	\$5,000.00	\$5,121.85

PROG. ANUAL	FONDO UTILIZADO
\$20,000.00	\$22,203.49

ROTACION DEL FONDO SOBRE MONTO PROGRAMADO ANUAL 1.11 %

Resulta interesante el trabajo realizado en bolsa de trabajo. En 2003 a pesar de aumentar el número de clientes en bolsa, disminuyó el número de contratos y el monto en soles contratados. Aunque la caída no es importante, lo preocupante es el descenso en sí, porque puede evidenciar un estancamiento del mercado posible, lo que conllevaría buscar alternativas para mejorar la venta de producto. Es interesante el aumento de contratos con clientes institucionales (de 15 en el 2002 con 60 contratos a 41 en el 2003, con un total de 165 contratos)

Bolsa de Contratos	Programado 2003	Ejecutado Ene-Dic 2003	Ejecutado Ene-Dic 2002
Número de clientes de bolsa	320	286	200
Número de contratos en bolsa	600	515	573
Monto en soles de contratos en bolsa	S/. 460,000.00	S/. 394,979.00	S/. 424,093.00

Tabla 17: Clientes, contratos en bolsa y monto en contratos. Fuente: Guamán Poma de Ayala.

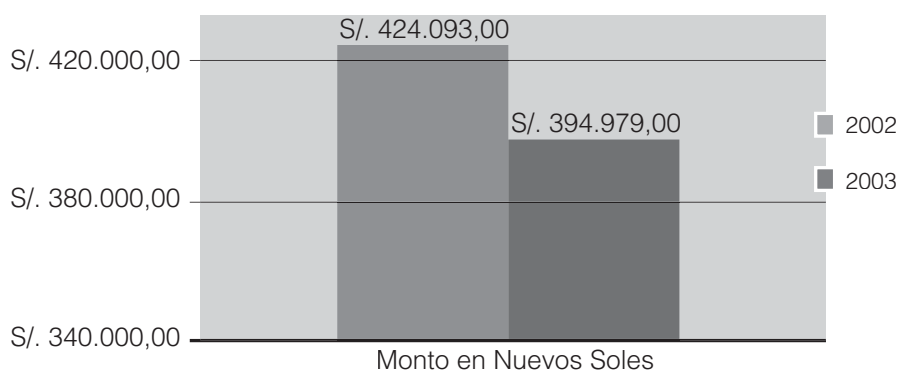


Gráfico 21: Monto en soles contratados en bolsa de trabajo. Fuente: Guamán Poma, registros de la bolsa.

RESULTADO 5

RESULTADOS ESPERADOS EN EL TRIENIO

Sostenibilidad de un sistema de venta de servicios para la producción en carpintería / ebanistería, complementario al Sistema de Formación Empresarial y a la vez para servicios al público en general: Aserradero, maquicentro, afiladero, sala de exposición y ventas, biblioteca y sistema de información de mercado para el sector maderero.

AVANCE PROGRAMACION ANUAL 2003

70%

- Las ventas se incrementaron en un 11% en relación al 2002 (Ene-Nov). Proyectando las ventas del presente mes se espera llegar a unos S/. 515,000 anuales, monto 6% mayor a las ventas del 2002 (Ene-Dic).
- Los servicios también lograron un incremento del 10% principalmente en el alquiler de ambiente que se incrementó en 40%.

AVANCE TOTAL DEL PROYECTO ACUMULADO

50%

- Este año el resultado del ejercicio fue mejor a los resultados de años anteriores. Se logró reducir la pérdida de S/. 56,000 a S/. 15,000 (dato acumulado hasta octubre y proyectado a diciembre).

Durante el 2003 las ventas disminuyeron en un 4.5%. Este descenso es fruto de una venta especial realizada a finales de 2002 que hizo subir el volumen de ventas ese año. Es importante en cualquier caso la repercusión que el resto de servicios tienen en el volumen total de ingresos, especialmente por la búsqueda de una sostenibilidad económica para el programa. La venta de madera, alquiler de espacio y maquinaria, alquiler de afilado de cuchillas y discos, venta de insumos y artículos de seguridad e higiene a clientes externos, principalmente, han sufrido en general un descenso en el volumen de ingresos a excepción del alquiler de espacio, servicio de afilado y otros ingresos.

No se han cumplido por tanto las previsiones efectuadas. Nuevamente lo importante más que las cifras (las variaciones no son tan sustantivas) es el cambio de tendencia; sin embargo en el total acumulado, las pérdidas han logrado reducirse y el resultado de lograr la sostenibilidad de venta de servicios puede lograrse en el año 2004.

RESULTADO 6

RESULTADOS ESPERADOS EN EL TRIENIO

Funcionamiento del Consorcio CCAPAC de empresarios en carpintería.

AVANCE PROGRAMACION ANUAL 2003

70%

- 22 empresas se asociaron durante el año para cumplir con 27 contratos. La forma más frecuente de articulación empresarial dentro del Vivero es entre 2 empresas, siendo esta modalidad la que ha logrado mejores resultados en cuanto a productividad y utilidad para los empresarios.
- 08 exalumnos se asocian y replican los procesos del proyecto en su organización, manteniendo el vínculo y la relación de la marca CCAPAC.

AVANCE TOTAL DEL PROYECTO ACUMULADO

60%

- Los conceptos de competitividad, emprendimiento y valores se han constituido en elementos primordiales para las articulaciones o alianzas empresariales los cuales son las bases para el consorcio CCAPAC.
- Se tienen modelos y replicas de implementación de procesos tan al interior del proyecto como exalumnos.

El consorcio CCAPAC se ha estructurado a dos niveles: al interno de la organización, buscando la asociación entre los trabajadores y a nivel externo, con los ex alumnos del vivero. Se han desarrollado acciones para garantizar el valor y calidad de la marca. Esta promoción se ha hecho en el departamento y actualmente CCAPAC empieza a ser reconocida en la zona. A nivel interno un número importante de trabajadores / alumnos se han asociado para gestionar su producción de forma más eficiente (21 personas con un total de 29 contratos). Cuando llega a la bolsa de trabajo un encargo que precisa de más de un trabajador, por la dificultad, la cantidad de trabajo o el plazo de entrega requerido, habitualmente se crean asociaciones de dos trabajadores para viabilizar el contrato. A nivel externo, han sido 8 ex alumnos los que se ha asociado al CCAPAC.

RESULTADO 7

RESULTADOS ESPERADOS EN EL TRIENIO

Se ha promovido la concertación en torno a un Plan de Desarrollo Empresarial a nivel de las PYMES, en especial de carpintería, y se ha sistematizado y difundido el sistema de Vivero en la formación.

AVANCE PROGRAMACION ANUAL 2003

95%

Se ha participado en eventos y reuniones de difusión y capacitación relacionadas al sector industrial, difundiendo y promoviendo el trabajo que viene desarrollando el proyecto Vivero de Empresas Ccapac.

AVANCE TOTAL DEL PROYECTO ACUMULADO

70%

Se está trabajando concertadamente con Instituciones, Empresas y ONGs, con quienes se ha promocionado el sector con la ejecución de eventos feriales y de capacitación con el fin de dinamizar el sector industrial.

El espíritu del proyecto y del centro ha sido servir al conjunto del Cusco en la mejora de las condiciones de desarrollo, siendo el empleo, la formación profesional y la microempresa aspectos clave para un desarrollo económico en la zona, el programa pretende contribuir a un resultado más amplio que lo inserta en la realidad regional.

Indicador 1. Eventos co-ejecutados y concertados con un aporte del 60% de los otros socios: En dinero, asignación de personal, etc.

- Se ha potenciado la promoción y difusión del sector maderero. Estos eventos se han centrado en encuentros que han permitido el intercambio de información sobre las actividades que realiza cada organización así como vías comunes para promover el desarrollo microempresarial. Han sido fundamentalmente a través de tres actividades, el "1er encuentro de asesores y capacitadores de PYMES de la región Cusco", "FERINART-2003" y el "3er encuentro desafíos y perspectivas para el desarrollo de la agroindustria en el macrosur".

Indicador 2. Un Diagnóstico situacional de las PYMES del Cusco con la participación y co-gestión de otras entidades. A partir de las mesas de trabajo y de los distintos encuentros realizados se profundizó en el diagnóstico de la situación de la micro y pyme en relación especialmente con el sector maderero.

Indicador 3. Una mesa permanente de concertación "PYME Cusco". Se realizó una primer reunión con los distintos actores implicados, a partir de una mesa que pretende ser estable en el tiempo y reunirse por tanto con periodicidad.

Indicador 4. Participación en otros Directorios Institucionales o espacios de concertación con cargos Directivos vinculados al desarrollo industrial o artesanal de la ciudad del Cusco, generando propuesta regional. A partir de las mesas de concertación, del empuje dado al sector para aunar esfuerzos de identificación de problemáticas, posibilidades de futuro, etc se han promovido acciones como en el caso de San Sebastián, donde se detectó la importancia y necesidad de generar

economías de desarrollo, detectando un conglomerado sub sectorial de la madera a nivel de Cusco y participando activamente en el "1er Encuentro Maderero Regional-2003". La participación fue de 67 personas entre representantes de las asociaciones, carpinteros, reaserraderos y empresarios comprometidos con el sector, quienes analizaron la problemática y perspectivas del sector. Se participó en "El Mes de la Industria" con visitas a instituciones, empresas que promueven la industria, charlas y exposiciones relacionadas al sector empresarial. Así como eventos de difusión y coordinación relacionadas al sector Industrial. Por último, la promoción del desarrollo local, donde se ha insistido en revalorar los productos realizados desde la Región.



Jóvenes egresados del Vivero en su propia empresa.

4.2.4. Impacto

Tratamos de medir los efectos previstos y no previstos sobre la población beneficiaria, más allá de los objetivos establecidos en el proyecto. El programa está diseñado para ser desarrollado a largo plazo y por tanto el impacto será medible en un tiempo prudencial después de su ejecución. Sin embargo se evidencia consecuencias positivas del proyecto durante estos años.

En primer lugar el que podemos denominar "impacto humano" del programa. Al trabajar con jóvenes normalmente sin empleo y sin cualificación profesional anterior, se está permitiendo que accedan a una formación humana determinada, una formación técnica y práctica adecuada y promoción del asociacionismo. En un escenario donde las posibilidades de los más jóvenes son escasas, el hecho de que la formación tenga muy en cuenta este aspecto

de formación humana facilita que los jóvenes vean las posibilidades del trabajo en común, de las ventajas que tiene contar con una formación, de que realmente existen posibilidades y futuro de contar con un empleo digno, por cuenta propia o ajena.

La promoción del autoempleo (creación de empresas) ha sido uno de los mayores valores del programa. Aunque aún el impacto es muy reducido en número de empresas creadas, el efecto positivo más interesante se encuentra en el potencial de formar emprendedores entre los jóvenes. Tanto a través de los módulos formativos superiores abiertos a los microempresarios, como la formación a jóvenes en régimen de vivero de empresas se configura un elemento clave para el desarrollo de Cusco. En un contexto económico y social complicado es preciso que la juventud empiece a considerar la necesidad de aportar al desarrollo del departamento a través de iniciativas empresariales. Esta idea se pone además en común en diversos encuentros, jornadas y mesas de concertación en las que Guamán Poma participa y promueve. En definitiva, apostar por la creación de riqueza y de nuevas iniciativas de desarrollo en la región.

Consolidar un espacio formativo con titulación reconocida ha conllevado abrir también la iniciativa de la cooperación y organizaciones no gubernamentales a la formación reglada en coordinación con el Ministerio. El sector maderero es el principio de otras posibles acciones de formación coordinada con diversos ministerios, donde se ponga en evidencia la factibilidad de combinar gestión privada social y titulación pública.

En definitiva, el impacto sobre las personas ha combinado también un impacto sobre el colectivo. La validación de una metodología de vivero



Imágenes de alguna de las nuevas máquinas adquiridas con el apoyo de la Diputación, que permite la utilización de nuevas técnicas de trabajo.

de empresas pone de manifiesto la posibilidad de combinar formación, capitalización, empleo, prestación de servicios, bolsa de trabajo...con el objeto de garantizar una tasa de empleo razonable una vez finalizada la formación. Combinar además fuentes de financiación diversas (locales, de los propios beneficiarios, de cooperación internacional) valida al mismo tiempo el impacto positivo de acciones de mayor envergadura, con inversiones más elevadas y coordinadas, que proyectos aislados sin acompañamiento suficiente.

4.2.5. Viabilidad (Sostenibilidad)

Apropiación por parte de la población beneficiaria

El proyecto tiene un alto grado de reconocimiento por parte de la sociedad cusqueña. El mayor grado de apropiación por parte de los beneficiarios se ha dado en el sistema de vivero de empresas y en concreto en el consorcio CCAPAC. Los alumnos que están implicados, consorciados, han entendido el valor de forma parte de un ente superior a la micro empresa por la posibilidad de acceder a licitaciones mayores, realizar trabajos en conjunto y en definitiva afrontar mejor las condiciones del mercado. Se han diseñado numerosas charlas y reuniones para trasladar a los participantes el sentido del consorcio, sus valores y su potencialidad, así como los requisitos para pertenecer a él y en definitiva consolidar una imagen de marca propia respetada por todos los consorciados.

A nivel de formación el pensum está bastante consolidado y el reconocimiento por parte del Ministerio hace que los estudios tengan un valor añadido. Sin embargo el proyecto sigue siendo un proyecto de Guamán Poma y depende evidentemente para su funcionamiento del protagonismo de la organización local.

Otro tema sería el proceso de apropiación de los objetivos del proyecto por parte de la sociedad de Cusco, de los beneficiarios y de las instituciones locales. En este punto la trayectoria del programa, las actividades realizadas y la respuesta tanto del alumnado como de las instancias locales públicas y privadas parece indicar que el programa cuenta con un amplio respaldo; se entiende el valor de la formación teórica y práctica (lo que se evidencia en la permanente inscripción de alumnos /as en los plazos de matriculación que se abren, la integración de representantes del programa así como de empresarios en las actividades del sector maderero, la prestación de servicios a los empresarios del sector de la madera, la cartera de clientes privados y públicos del Vivero de empresas y el número de contratos gestionados).

El hecho de que varios alumnos egresados hayan encontrado empleo en el ámbito de la formación como profesores, garantiza de alguna forma la réplica y multiplicación de lo aprendido (no solo aspectos técnicos y prácticos sino también formación humana y visión empresarial).

Políticas de apoyo

A nivel de municipalidad no ha existido un apoyo de hecho al programa. Más bien, y en el contexto de los déficits municipales en parte por las escasas transferencias de fondos del Estado, se ha pretendido "sacar partido" a la existencia de una actividad en la ciudad como la que genera el Vivero de

Empresas a través de impuestos municipales. Se ha desatendido de esta forma el objeto altruista que se le supone a la actividad de la ongd y que requiere un régimen especial de tributos, tasas, etc. El apoyo debería ir más allá, potenciando la ampliación del vivero a otras actividades que consiguieran dinamizar la actividad empresarial en la ciudad.

La delegación del Ministerio de Educación sí ha entendido el valor del programa formativo, reconociendo el título para los grados principales (quedando excluidos los niveles de maestro y empresario).

En general no existen políticas públicas que estén favoreciendo especialmente la actividad del proyecto. No existen facilidades para la inversión e iniciativas empresariales, ni de apoyo al sector, lo que sería deseable.

Tecnologías apropiadas

La metodología de trabajo está siendo validada en el periodo 2002 – 2004. Los resultados esperados acumulados para el año 2003 indican que la metodología está siendo afianzada con éxito, aunque deben corregirse diversos aspectos. A nivel formativo los tres pilares educativos están permitiendo una educación integral como persona y con el objeto de la inserción laboral. El débil índice de empleo reconocido en la primera fase del programa, en los que únicamente se dotaba de una formación al alumno, condujo a la puesta en marcha del vivero de empresas. Aspectos como la formación empresarial, la capitalización o la bolsa de trabajo han permitido ir validando el sistema, aunque sin duda los índices registrados aún no son satisfactorios al cien por cien.

A nivel de formación existe un aspecto clave, la capacidad técnica del alumno para el manejo en forma autónoma de la maquinaria. Este aspecto está garantizado por el proceso formativo y por la introducción de un sistema informatizado de control del uso de la maquinaria. Ello permite el alquiler de la misma a los ex alumnos / empresarios así como a los propios alumnos en formación en periodos prácticos. La maquinaria es adquirida en el país, la reparación habitualmente es externa y por el uso normal de la misma el deterioro es constante. El mantenimiento se hace imprescindible y no se cuenta con personal propio para temas especializados.

A la formación básica en carpintería cada vez más se une la formación especializada en técnicas concretas, como por ejemplo la artesanía en madera. La especialización en técnicas concretas puede ser la vía que busque la diferenciación empresarial y la promoción de productos exportables.

Continuamente se está mejorando la calidad y número de maquinaria. El sentido principal es la mejora tecnológica que permiten emprender trabajos más especializados y dotar de una formación en técnicas más específicas a los alumnos. Es parte del aporte del proyecto solicitado en su momento a Diputación de Córdoba.

Se utilizan medidas de seguridad e higiene en el trabajo. Se promueve fuertemente su respeto tanto dentro del maquicentro como, a través de la formación, en las microempresas que se crean y en los centros de trabajo de los alumnos egresados. Los equipos de seguridad e higiene forman incluso parte de los servicios adicionales de venta, suministrando a varias empresas.

Aspectos socioculturales

La metodología desarrollada (vivero) no es usual en los espacios formativos del Cusco y en general de Perú. Tal vez por este motivo se le ha dado un periodo de varios años para validar su utilidad y funcionalidad. Además hay que partir del hecho de la poca implicación de las administraciones públicas en los procesos de desarrollo local y regional, producto de una tradicional centralización, escaso poder recaudatorio y limitados recursos procedentes del Estado, en el caso de los municipios.

Los diseños formativos se han adaptado a las técnicas tradicionales en cuanto a maderas y diseños. Sin embargo se introducen paulatinamente diseños nuevos y se buscan nuevos mercados. El mayor problema quizá haya surgido porque culturalmente no se tiene una tradición de ahorro y especialmente en los jóvenes se acostumbra al "día a día". En la metodología del vivero de empresas, bolsa de trabajo y capitalización empresarial, se requiere de un compromiso por parte del alumno para con el cliente en forma y fecha para entregar el trabajo, lo que no es habitual en el contexto del país. Un ahorro de los ingresos generados para capitalizar la inversión en empresa futura. Y una actitud positiva hacia el asociacionismo que permita la unión con uno o más compañeros para la realización de ventas importantes, unión de "microempresas" que tampoco forma parte de la cultura tradicional para el sector en la zona.

Un éxito del proyecto haya sido posiblemente combinar la formación "reglada"· validada por el Ministerio con otras ofertas formativas con mayor potencial y enfocadas a la dinamización empresarial.

Enfoque de género

El proyecto en su formulación no incluye acciones específicas en relación al enfoque de género.

No existe una promoción especial hacia la participación de mujeres como alumnas. El proyecto no discrimina la matriculación de las mismas (se ofrecen de entrada las mismas oportunidades a hombres y mujeres). Sin embargo las cifras reflejan claramente su reducida inclusión en el programa. Dado que pueden ser motivos socioculturales los que restringen de alguna forma su entrada como beneficiarias del programa (se pueden ver el tipo de formación como exclusiva o tradicional de los hombres), es factible pensar en iniciativas que fomenten o faciliten que accedan a la formación.

Protección del medioambiente

El proyecto no genera un impacto sobre el medioambiente significativo. El único aspecto a destacar es el proceso generalizado de pérdida forestal producto de una explotación descontrolada de los bosques. Las políticas en los sectores maderero y artesanal.

De hecho no existen políticas reguladoras del sector maderero y artesanal. Se ha trabajado por un proyecto de ley para normar la extracción de especies de exportación (caoba y cedro) rechazada en un principio por los productores y acciones paliativas de reforestación.

Existe el peligro de agotar los importantes recursos naturales de la región Inka. Las fuerzas vivas y los agentes del sector, en las mesas de concertación,

deben procurar la presión conjunta para promover la organización racional de la explotación de los recursos.

Capacidades institucionales y de gestión

Se cuenta con una amplia capacidad institucional y de gestión para el programa. Se han diseñado programas operativos anuales, estratégicos trianuales, evaluaciones semestrales y anuales, revisiones constantes de los objetivos y metas programadas que han identificado las posibles desviaciones necesarias para propuestas que reconducen el programa de modo que se validen los sistemas diseñados.

La organización tiene una trayectoria de más de veinticinco años, con una plantilla de trabajadores que ronda los 65 a tiempo completo. Cuenta con diversas instalaciones como hemos señalado, entre ellas las instalaciones del vivero de empresas.

Otro aspecto diferente sería determinar si existe capacidad de gestión generada suficiente para los alumnos, en el contexto de la independencia empresarial. Es más cuestionable, puesto que se depende de la "empresa matriz" (el vivero CCAPAC) para su supervivencia (alquiler de espacio, alquiler de afilado, alquiler de maquinaria). Este aspecto no debe ser negativo en principio, mientras continúe la capacidad y posibilidad del vivero para prestar estos servicios, pero denota la dificultad de los microempresarios para llegar a consolidar iniciativas empresariales de forma independiente por el alto coste de los equipos. Además, los mecanismos de gestión económica de la empresa, en los escasos casos consultados, parecen generar dudas sobre su eficacia. Las capacidades de gestión empresarial puede ser un aspecto a revisar.



Equipo del vivero de empresas.

Factores económico-financieros

La viabilidad del programa. Este elemento es uno de los más comprometidos para la sostenibilidad del programa. Actualmente no existe una capacidad para la autofinanciación del mismo. Si estudiamos el cuadro de financiación, la cooperación internacional está aportando, para el trienio 2002 / 2004, un 79% del presupuesto total. El aporte de beneficiarios se cifra en torno al 14,5% y el de Guamán Poma, en un 6,5%.

Este punto nos hace tener que reflexionar sobre la factibilidad de mantener permanentemente el apoyo externo. Evidentemente, si comparamos con otros viveros de empresas en España o con procesos formativos similares, entendemos que tanto uno como otro cuentan con subvenciones permanentes para su funcionamiento. Demandar que en otros países las actividades generadas sirvan para autofinanciar el funcionamiento de la actividad principal educativa es cuando menos ilusorio. Sin embargo deben buscarse medios alternativos para financiar la actividad principal. Revisando nuevamente el presupuesto para el trienio la solicitud realizada a la cooperación se centra en gastos de funcionamiento y personal. Por tanto todo parece indicar que existen unos gastos corrientes permanentes muy elevados difícilmente autofinanciables. Las inversiones se han realizado en periodos anteriores y se renuevan o actualizan cada cierto tiempo (como es el caso del proyecto de diputación que nos ocupa); no suponen una partida importante de las inversiones del trienio.



Bolsa de trabajo. Distribución de encargos de trabajo entre los alumnos /as.

Es difícil pensar que a través de las fuentes de financiación internas (beneficiarios o prestación de servicios como los diferentes alquileres) se puedan soportar los gastos de funcionamiento. Las vías de financiación peruanas tampoco parecen ser una posibilidad a corto plazo. Desde el ámbito público, aparte del reconocimiento del título, no se ha profundizado en un sistema de cofinanciación del vivero, aunque podría ser una vía a desarrollar. La administración local no se encuentra en situación de sufragar estos costes aunque sí se debería tratar de reducir costes de funcionamiento a través de la reducción o subvencionalidad de algunos gastos como electricidad o impuestos.

En este contexto la financiación externa parece ser la única vía de sustento económico financiero del programa a corto plazo.

La viabilidad de las empresas. Otra cuestión es la viabilidad económica financiera de las empresas que se promocionan a través del vivero.

En este capítulo debemos partir del reconocimiento al esfuerzo realizado para diseñar una metodología adecuada al contexto de la zona. Los propios gestores del programa han detectado la dificultad, no obstante, para consolidar un diseño de capitalización, bolsa de trabajo, ahorro e inversión adecuados, así como trasladar mediante la formación el espíritu emprendedor que se necesita.

Por el momento la capitalización no está respondiendo a las expectativas previstas, por una falta de concientización sobre la necesidad del ahorro para la inversión futura; de este modo, los alumnos que han terminado la formación y han intentado instalarse por su cuenta, han encontrado dificultades por no contar con la inversión inicial suficiente. A las dificultades propias de montar un negocio, lógicas y comunes en cualquier contexto, se unen los altos tributos establecidos para las pequeñas y micro empresas que complican aún más llegar a unas cifras de beneficios adecuadas.

Existen dos vías interesantes que apoyan estas iniciativas: por una parte la posibilidad de alquilar maquinaria en el Vivero que se utiliza eventualmente y cuya adquisición para un microempresario no resultaría rentable; por otra parte, la creación del consorcio CCAPAC, que permite la unión de esfuerzos para consolidar empresas de varios trabajadores, promoviendo inversiones comunes, presentación a licitaciones mayores, etc.

Por último, la búsqueda de nuevos mercados y especializaciones deben marcar las pautas para, una vez consolidado el mercado interno, encontrar vías de financiación alternativas y más rentables.

4.3. Grado de difusión y visibilidad del proyecto

El programa ha tenido un alto grado de visibilidad en Cusco, y en menor medida en el contexto de Perú.

El vivero es reconocido como centro de formación y la consolidación del consorcio CCAPAC ha permitido la venta de productos con una garantía de calidad. Ello ha conllevado que paulatinamente haya crecido la cartera de clientes, no solo particulares sino, lo que es más importante, de empresas.

Esta apuesta de marca está intentando aprovecharse para abrir mercados y promocionar la venta de productos de ebanistería en otras zonas y países.

El propio reconocimiento de la contraparte local, Guamán Poma, es una garantía del reconocimiento del proyecto y de las acciones desarrolladas. Hay que recordar que la organización tiene una trayectoria de más de 25 años de trabajo en el

Cusco, y cuenta con un equipo de más de sesenta personas, lo que hace que su repercusión en el contexto de la ciudad y de la región sea muy significativo.

En esta línea se ha promovido que el proyecto difunda las fuentes de financiación del programa, a través de los materiales editados así como de carteles en las instalaciones. Además la organización edita la revista "Parlante" de amplia difusión en el Cusco. Se han desarrollado materiales de difusión del proyecto, en concreto un dvd divulgativo del Vivero de Empresas, trípticos y otros materiales.

De forma periódica, Guamán Poma realiza visitas de seguimiento y gestión en España, promocionando los programas en marcha. Igualmente la organización española, Fundación Social Universal, promueve la difusión en Montilla de las acciones apoyadas a través de sus acciones de comunicación (ruedas de prensa, materiales impresos, etc).

4.4. Conclusiones: Hechos y Recomendaciones

4.4.1. Conclusiones: Hechos

- El proyecto concreto subvencionado es un aporte en inversión que se encuentra inserto en un programa amplio de Vivero de Empresas.
- El Vivero es una fase superior de un programa de formación profesional en carpintería desarrollado por la institución. Tras un periodo evaluativo se identificó la problemática de la inserción laboral, que quedaba reducida al sector formativo y empleo por cuenta ajena.
- La metodología de trabajo "Vivero de Empresas" está en periodo de revisión y control para garantizar su funcionamiento de manera óptima.
- En este sentido se han establecido parámetros de seguimiento y autoevaluación del programa que permiten identificar desviaciones. En este sentido en general el programa se ha venido desarrollando con normalidad, tal como estaba previsto en el documento de formulación del mismo presentado a la Diputación de Córdoba.
- Guamán Poma es una institución de reconocido prestigio en Cusco con una larga trayectoria de trabajo, que cuenta con una capacidad suficiente de gestión del programa.
- El programa ha presentado un número de alumnos adecuado a las posibilidades de gestión, humanas y técnicas. Se cuenta con ocho ciclos formativos; el Ministerio reconoce como centro formativo y por tanto otorga el título a los ciclos iniciales (hasta dos años de formación), mientras que Guamán Poma asume con título propio los niveles implementados en los últimos años (maestro y empresario). Se cuenta anualmente con 30-40 alumnos en varios ciclos formativos. Además, a nivel de formación, se han implementado cursos de especialización bimodular a microempresarios o alumnos de antiguas promociones que quieren actualizar sus conocimientos, con una presencia de alumnos para 2003 de 240.
- La formación tiene un alto grado de calidad, con un equipo humano importante y en tres líneas de actuación (humana, técnica y práctica). Gracias a la calidad del maquicentro se puede promover la formación práctica en técnicas específicas.

- Se cuenta con activos importantes, infraestructuras y equipos que permiten el desarrollo de actividades paralelas. La cuestión financiera sigue siendo uno de los principales déficits del programa y por ello se han intentado desarrollar estas actividades al máximo. El Vivero alquila servicios de afilado, uso de maquinaria, uso de espacio, venta de equipos para la seguridad e higiene y sobre todo venta de madera. Estos servicios se han ido configurando como alternativa para ingresar fondos extra al programa. Sin embargo no se encuentran reflejados en los presupuestos como partidas aportadas por el proyecto o la entidad local, o generadas como ingresos del proyecto, aunque sí se contabilizan los aportes de los alumnos/as en la medida que alquilan estos servicios.
- Se cuenta con un espacio de venta al público, una marca propia, una bolsa de trabajo y cartera de clientes. Todo ello configura el Vivero como una empresa con múltiples asociados. El esquema está permitiendo que los alumnos compaginen una formación con la generación de ingresos en un contexto familiar donde difícilmente pueden sustraerse de la contribución económica al hogar durante cuatro años. Esta era una de las causas de la deserción y abandono en los primeros años, en búsqueda de un empleo al menos como ayudante o como profesor. Además el sistema está permitiendo orientar en aspectos de gestión del negocio futuro.
- Cusco cuenta con número importante de carpinteros y carpinterías. En total se estimaron, para el año 1998, en 725 las microempresas de carpintería, y 10 pequeñas empresas; un total de 3.725 personas empleadas en el sector. El mercado presenta una difícil absorción de nuevas empresas o carpinteros por cuenta ajena para Cusco. Especialmente porque la cantidad de personas empleadas en el sector hacen que la competencia crezca y los márgenes de negociación con el cliente disminuyan. A esto se suman los tributos, muy elevados, y una escasa capitalización hasta el momento, que dificulta la inserción al mercado por cuenta propia.
- El programa cuenta con una importante difusión y coordinación interinstitucional. Se está promoviendo especialmente un trabajo más integral en el desarrollo de las pymes y en el sector maderero, que han llevado a promocionar o participar en diversas mesas de concertación, estudios y análisis, encuentros, etc.

4.4.2. Conclusiones: Recomendaciones

- Trabajar en la identificación de propuestas alternativas de financiación para los periodos siguientes, en la línea de evitar la dependencia de la cooperación internacional. Existe un número de socios externos que mantienen una colaboración estable desde hace tiempo con Guamán Poma. No obstante los programas financiados repetidos años pueden conllevar dudas sobre la capacidad de gestión y sobre su sostenibilidad a medio y largo plazo. Se debería promover la búsqueda de fondos locales para la financiación de determinadas partidas. Por ejemplo, el convenio con el Ministerio debería contemplar la posibilidad de cofinanciación del profesorado o la subvencionalidad de parte de los costes; apoyo del Estado a gastos de funcionamiento como la luz, exención de tributos, etc. Igualmente la iniciativa privada podría

manejarse como una alternativa de cofinanciación, a través de las empresas del sector. Hasta el momento Guamán Poma ha sabido gestionar adecuadamente el proceso y garantizar el apoyo de los socios del mismo, pero a medio plazo sería interesante buscar alternativas.

- En este sentido hay dos vías interesantes de trabajo, abiertas por la organización y que pueden ser validadas en el futuro:
 - la primera, la apertura de mercados. En esta vía es interesante la articulación con otros programas paralelos como las redes de comercio justo (donde la alianza con Intermon puede ser interesante), o la venta a empresas importadoras de muebles de tipo "colonial" que tienen un importante volumen de ventas actualmente en Europa. Las prospecciones de mercado y análisis de viabilidad, de arrojar cifras positivas, podrían dar lugar a la apertura de una línea de exportación que colocara a los empresarios CCAPAC en un nuevo reto de producción. Esta línea podría apoyar la financiación de parte del funcionamiento al mismo tiempo que abriría una potente vía de viabilidad empresarial;
 - la segunda, la diversificación de técnicas y elaboración de elementos complementarios. Ya se están produciendo ejemplos claros, como es la artesanía. Pero con inversiones paralelas se pueden ampliar técnicas, sector y mercado, por ejemplo con la introducción de carpintería metálica.
- Seguir potenciando la marca CCAPAC y la promoción del asociacionismo entre los alumnos. Potenciar la conformación de sociedades y cooperativas entre varios alumnos para afrontar de mejor manera los retos del mercado. Esto debe ir acompañado de una política más exigente de capitalización. Además, parece decisivo seguir promoviendo la exposición y venta directa en el espacio del vivero como forma de atracción del consumidor final; exposición que podría ampliarse a productos para empresas a partir de un análisis de las empresas existentes en el departamento y las necesidades percibidas en cuanto a mobiliario de oficinas; también seguir potenciando la asistencia a ferias y muestras a nivel nacional con la marca CCAPAC.
- Integrar de manera adecuada los pequeños proyectos que se plantean a la cooperación municipal u otros dentro del programa general. En el diseño actual presentado la inversión realizada en maquinaria no tiene un seguimiento específico que permita evaluar su contribución a los objetivos y resultados previstos, ni está integrada en un presupuesto global.
- Estudiar la factibilidad de complementar la formación técnica en carpintería con formación en reparación de maquinarias (mecánica) creando una unidad de mantenimiento y reparación de las mismas, evitando la contratación de un servicio externo y estudiando la posible prestación de servicios de mantenimiento de máquinas a otras empresas del sector.
- Estudiar la factibilidad de buscar apoyos en cooperación internacional o locales para desarrollar acciones de rehabilitación del importante patrimonio local a través del formato de escuelas taller, permitiendo por una parte la generación de trabajo en la bolsa de trabajo del Vivero, consolidar los espacios formativos del proyecto y especializar formación de carpintería / ebanistería para patrimonio histórico. De esta forma se podrían generar empresas especializadas en esta temática que ocupen nichos de mercado deficitarios y con gran potencial.

5. PROYECTO: ESCUELA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA PARA LA REFORMA DEL ESTADO A NIVEL MUNICIPAL Y REGIONAL

El proyecto forma parte de la convocatoria de subvenciones de la Diputación del año 2003. El comienzo real del proyecto se produce en el cuarto trimestre del año, por lo que su finalización prevista es para finales de 2004. El contexto temporal de la evaluación se produce en el primer trimestre de 2004. Por tanto, el estudio de los criterios de evaluación se fija como evaluación intermedia y no evaluación de impacto. Las reflexiones se centran en explicar la importancia del proceso en el actual contexto de Perú, la trayectoria en el área que ha derivado en importantes éxitos para los municipios, la potencialidad de trabajo a medio plazo en la denominada Macro Región Sur y las perspectivas de desarrollo del propio proyecto apoyado. Sin embargo en el transcurso de la elaboración de esta publicación se han emitido los informes de seguimiento y final del proyecto, por lo que el documento incluye aspectos referentes a la evaluación realizada por la organización y que se refieren a momentos posteriores a la visita de campo.

5.1. Resumen del Proyecto

El proyecto forma parte de un proceso de trabajo de la organización Guamán Poma en el área de fortalecimiento institucional y está enmarcado también el proceso paulatino de descentralización político administrativa que vive el país.

“El proyecto busca contribuir a la reforma institucional del sector público, fortaleciendo el buen gobierno de las Municipalidades del país para convertirlas en líderes del desarrollo local, formando y potenciando las capacidades y competencias humanas de autoridades locales y regionales, trabajadores, funcionarios municipales, comunicadores y líderes locales, para impulsar los procesos de participación ciudadana y de gobernabilidad”⁴³

Se centra en dos ámbitos de gobierno: el local (municipios) y el regional, a través del respaldo de la nueva ley y las fortalezas que pretenden ser dinamizadas de las regiones.

Las actividades se centran principalmente en: formación, asesoría e intercambios. La formación se desarrollan a través de módulos de capacitación; las asesorías a través del equipo especializado contratado para el programa; los intercambios potencian la relación entre municipalidades, líderes locales y otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales, fomentando las pasantías. En especial, y debido a las posibles sinergias con el proceso de descentralización español, se potencian talleres e intercambios con España. Por último también se definen acciones de información y difusión, a la ciudadanía y a los propios gobiernos locales.

El objetivo más general es, a partir del intercambio de experiencias exitosas, elaborar una propuesta de formación municipal a nivel nacional, fomentando además la potenciación de los gobiernos locales y su rol en el desarrollo local, con una mayor transparencia y participación ciudadana.

⁴³ Formulación del proyecto presentado a Diputación de Córdoba por FSU.

El proceso es compartido con varias instituciones de cooperación (en especial la Agencia Española de Cooperación) y esfuerzos a nivel local, especialmente de las municipalidades beneficiarias.

Existe un aspecto importante a destacar, como es la definición de un proceso más amplio a nivel de Estado, y del que ya Guamán Poma formó parte, denominado Escuela de Gestión Pública Municipal. El proyecto se retomó recientemente por parte de la AECI con la participación para la zona del Cusco de Guamán Poma, aunque se centra más en el ámbito urbano. En todo caso es la base del programa en el que colabora Diputación de Córdoba.



Reunión con alcaldes de la Mancomunidad del Valle Sur, participantes en el proyecto.

5.2. Procesos y criterios de evaluación

5.2.1. Pertinencia

Justificación del proyecto desde sus comienzos

Existen dos ámbitos de problemáticas que justifican la pertinencia del proyecto:

- En primer lugar la escasa cualificación técnica de los electos municipales así como los funcionarios de las municipalidades en Perú. Este problema se hace más evidente en zonas más deprimidas del país y en ámbitos más rurales. Esta situación se agrava (o está motivada) por la ausencia de propuestas/ ofertas formativas adecuadas, tanto a nivel estatal como no gubernamental. Aspectos como equidad de género, asesoramiento, atención a la ciudadanía, gestión de servicios públicos, presupuestos participativos...son elementos a potenciar y que necesitan de un respaldo formativo.
- Las municipalidades tienen competencias para las que no cuentan con capacidad institucional, como por ejemplo la planificación del desarrollo local. De esta forma los procesos de planificación presentan graves debilidades a los que se unen una escasa tradición de trabajo mancomunado o consorcial, fundamental para afrontar procesos de desarrollo territorial. Al mismo tiempo las municipalidades y los funcionarios no tienen aún asumido suficientemente que el desarrollo local es un tema donde la municipalidad tiene que tener un rol fundamental, y que por tanto necesidad de estructuras adaptadas o diseñadas expresamente para este fin.

Finalmente estos aspectos conllevan una "limitada capacidad institucional de gestión y de gobierno en las municipalidades de los departamentos de Cusco y Puno, que no les permite asumir adecuadamente su rol promotor del desarrollo local con la participación de la ciudadanía y contribuyendo efectivamente a mejorar la calidad de vida de la población"⁴⁴

Aunque esta función debiera ser tarea del Estado, lo cierto es que el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) y el Instituto Nacional de Desarrollo Urbano (INADUR), creados por el Estado a principios de los 80 para apoyar a los gobiernos locales, en la última década han sido dejados por la política estatal. Los programas formativos que existen son esporádicos y no cumplen con las demandas ni las necesidades actuales.

Por ello organizaciones no gubernamentales (ONGs) han desarrollado programas formativos, que o bien no han tenido avales públicos o han sido también puntuales y esporádicos.

En este marco de problemáticas existentes el Centro Guamán Poma mantiene una relación de liderazgo en el ámbito del desarrollo en la Región. Los propios municipios, concededores de las limitaciones formativas y estructurales que tienen, y de los retos y compromisos que tienen que

⁴⁴ Documento de formulación de proyecto presentado a la Diputación de Córdoba.

enfrentar en la nueva etapa descentralizadora, demandan acciones de formación y asesoramiento que faciliten su papel de dinamizadores del desarrollo local y regional. Guamán Poma, en el contexto de un programa a nivel nacional, con distintos apoyos internacionales y con el aval del Gobierno, desarrolla este programa formativo y de asesoramiento para la zona de Cusco.

En relación a la coherencia de las acciones con respeto a las políticas vigentes locales, regionales y nacionales

La cuestión municipal adquiere un especial significado de cara a la democratización del país; más allá de cuestiones territoriales o socioeconómicas la problemática es similar y cuenta con desafíos comunes. La autonomía administrativa y su papel como instrumentos de desarrollo local en un marco de integración nacional son bases para la reforma administrativa del Estado.

Sin lugar a dudas la debilidad del autofinanciamiento de las municipalidades y la cada vez mayor dimensión de sus competencias, hace valer el dicho, generalizado en muchos países, de "descentralización de los problemas", pero no de los recursos.

Otro aspecto, unido al problema de la función recaudadora, muy limitada, son las importantes deficiencias en la cualificación con que cuenta el personal administrativo y el de la corporación municipal, con el agravante de la escasez de medios técnicos.

La mayoría de las municipalidades no cuenta con personal técnico especializado encargado de proporcionar asistencia técnica a las municipalidades en su labor de planificación, de formulación y gestión de proyectos en beneficio de las municipalidades. Tampoco cuenta con estructuras adecuadas a tal fin.

En este contexto las líneas básicas de la reforma que vive el país se basan en:

- La reforma del Estado al servicio del ciudadano
- Descentralización y reactivación económica,
- La reducción de la pobreza y promoción de oportunidades.

La Ley de Bases de Descentralización define como objetivo de la misma el "desarrollo integral, sostenible y armónico del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder entre los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población"⁴⁵.

En los criterios para la asignación de competencias destaca la incorporación del principio de subsidiariedad, otorgando a los ámbitos de gobierno más cercanos a la población la idoneidad para la ejecución de acciones en beneficio de estas. El capítulo IV incorpora la participación ciudadana como un elemento fundamental, obligando a los entes regionales y locales a que, en la formulación, debate y concertación de los planes de desarrollo y presupuestos, cuenten con la ciudadanía. El título VI habla del Gobierno Regional, definidas como "unidades

⁴⁵ Ley de Bases de Descentralización de la República del Perú.

territoriales geoeconómicas”, confiriéndoles una serie de competencias en base a la planificación y ejecución de los planes de desarrollo regional.

Especialmente interesante es el artículo 51, que habla de la “relación con organismos internacionales”. En este punto se habilita a los gobiernos regionales y locales para promover y mantener relaciones de cooperación técnica y financiera con organismos internacionales, facultándoles para suscribir convenios.

Por otra parte la Ley Orgánica de Municipalidades es el segundo gran bloque de leyes que forma el marco nacional de desarrollo legislativo para nuestro contexto.

Estas bases legislativas han sido desarrolladas en otro capítulo de este libro. En este sentido la importancia radica en presentar un antes y un “ahora” en el ámbito constitutivo administrativo del país, y contextualizar el proyecto en este ámbito. Por regla general, las municipalidades no han promovido tradicionalmente en forma significativa la organización de las comunidades alrededor de proyectos de carácter socio-económico (salud, educación, infraestructura, opinión pública, auditoría social, planificación estratégica), constituyendo la gestión municipal un voluntarioso desempeño de actividades esporádicas, de corta duración y bajo impacto. Con escasos recursos, sin incidencia a largo plazo, sin participación social y sin planificación estratégica adecuada, fruto además de una inexistente o escasa formación.

En este contexto se sitúa la acción de Guamán Poma, que se remonta al año 1994. A partir de entonces se desarrollaron cursos de capacitación a autoridades y funcionarios municipales en el ámbito urbano, rural y periurbano del departamento del Cusco (Tributación y Rentas Municipales, Experiencias de Gestión Municipal Urbano Ambientales, Cierre de Operaciones y Proceso de Transferencia en los Gobiernos Locales, Administración Pública y Gobiernos Locales, Administración Pública en las Municipalidades Rurales, Control Interno en las Municipalidades, Presupuesto Municipal, Organización y Administración Municipal, Planificación y Formulación del Plan Estratégico, entre otros).

A partir del año 1997 hasta el año 1999, se pone en marcha una Escuela de Formación Municipal y Ciudadana, con el objetivo fundamental de contribuir al fortalecimiento de las instituciones locales, mediante acciones de capacitación, formación, asistencia técnica e información y difusión, dirigidas a alcaldes, regidores, funcionarios y empleados municipales, dirigentes de organizaciones sociales, estudiantes y población en general. Es el antecedente más claro del proyecto apoyado por Diputación de Córdoba.

Se estructuró la formación en base a un conjunto de cursos sobre los temas más relevantes de la gestión municipal, propuestas de desarrollo local, participación ciudadana y ciudadanía. El ámbito de trabajo de la Escuela es el Departamento del Cusco, con especial incidencia en el Valle del Cusco, y algunas actuaciones en provincias cercanas de otros Departamentos como Juliaca en Puno.

Además se estableció el sistema de asesoramiento técnico y el apoyo a los PIDES (Planes Integrales de Desarrollo Estratégico Sostenible), así como actividades de difusión a través de artículos, spots en radio y algún evento de difusión relacionado con las elecciones municipales. En este período comenzó a constituirse el núcleo central de profesores externos de la Escuela.

A partir de finales de 1998 y hasta fin de 1999, se ha continuado el trabajo en las diferentes líneas, profundizando en los cursos y materiales

producidos, algunos de los cuales ya se han ido validando, consolidando la imagen de la Escuela.

En el año 1999 se da un paso más, y se diseña una propuesta modular denominada "Diploma en Gestión Municipal Moderna y Participación Ciudadana". Se trata de una propuesta de capacitación municipal y ciudadana, que supone una formación continuada, profunda y especializada en esos temas, con tres especialidades: Administración Municipal, Gestión Urbanística Ambiental y Ciudadanía y Desarrollo Humano. Uno de los retos que no se termina de cubrir es su aplicación a zonas rurales.

Uno de los avances de esta época fue la inclusión de la perspectiva de género, especialmente en lo relativo a la distinción de los capacitados por sectores y género, y a promover y facilitar la participación de la mujer en las capacitaciones. Ello adquiere una dimensión notable con el trabajo realizado con la Escuela de Líderes Mujeres del Centro Guamán Poma.

"Con la experiencia de estos últimos años se ha validado aún más la propuesta de intervención institucional, reformulando este año 2.004 el nombre de Escuela de Formación Municipal y Ciudadana, a Escuela de Gobernabilidad. Se busca ahora contribuir al desarrollo desde una propuesta que articule no sólo la gestión eficiente de los gobiernos locales, sino también una participación activa de la ciudadanía en la gestión. El planteamiento es que el cumplimiento eficaz de los servicios y de las nuevas funciones municipales, como son la de promover las economías locales y gestionar eficientemente los programas sociales y servicios públicos, sólo se podrá lograr integrando a la población a una gestión participativa.

Ahora el ámbito de trabajo de la Escuela de Gobernabilidad se ha extendido abarcando ya no sólo la Región de Cusco, sino también cuatro provincias del norte de la región Puno, con quienes se ha firmado un convenio de cooperación y en donde ya se han realizado una serie de cursos descentralizados y asesorías técnicas.

Este año 2004 ha sido muy importante para la Escuela de Gobernabilidad del Centro Guamán Poma de Ayala, en el mes de abril luego de una convocatoria amplia a las diferentes municipalidades de las regiones de Cusco, Puno y Apurímac se ha iniciado con la propuesta de capacitación denominada "Especialización en Gestión y Gerencia Pública Local", formación que responde y está en correspondencia con el "Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Pública para el Fortalecimiento de Gobiernos Regionales y Locales" elaborado por el Consejo Nacional de Descentralización (CND). Esta propuesta de formación se imparte en el Norte y Sur del País sobretodo para municipalidades urbanas, en el primer caso es ejecutada por la Escuela Mayor de Gestión Municipal y en el segundo por la Escuela de Gobernabilidad del Centro Guamán Poma.

El programa en el cual se enmarca esta propuesta de capacitación surge dentro del Programa de Cooperación Bilateral Hispano Peruano 2002-2005, que busca contribuir a la consolidación de la democracia y del Estado a través de la modernización de la función pública y la descentralización, y que a su vez responde a los objetivos de desarrollo y lucha contra la pobreza que viene implementando el Gobierno Peruano" (Juan Manuel Márquez, Fundación Social Universal).

En relación a las políticas y prioridades del donante

La Excm. Diputación Provincial de Córdoba ha venido desarrollando, como parte de sus prioridades, acciones para fortalecer el desarrollo municipal y la capacidad de gestión de los gobiernos municipales en distintas áreas geográficas. Además la línea indigenista ha sido promovida por la Diputación como uno de sus ejes de trabajo. El fortalecimiento del poder local en municipios indígenas, lo que se enmarca perfectamente en el objeto del proyecto. Además ha pretendido enmarcar sus acciones en aquellos contextos nacionales más vulnerables respecto a indicadores socio-económicos y culturales.

Por otra parte, la Zona Andina constituye un área de intervención privilegiada para la Diputación Provincial, pues cuentan con indicadores de Desarrollo Humano de pobreza y pobreza extrema.

En concreto se han desarrollado numerosas acciones en Bolivia y de forma paulatina se comienza a desarrollar un trabajo estable en Perú, incorporando a numerosos agentes de cooperación.

Además, en el contexto de la política española hacia la zona, el proyecto está perfectamente integrado, tanto en las prioridades nacionales peruanas como en las españolas, definidas en la VIII Comisión Mixta Hispano Peruana. El proyecto financiado es un ejemplo de articulación de la ayuda descentralizada con los proyectos binacionales. En 2002 se aprueba el Programa de fortalecimiento de capacidades para el proceso de descentralización. El ámbito del programa es nacional, aunque con enfoque regional y local. Para cada zona se trabaja con unas contrapartes, y Guamán Poma es una de las contrapartes para la zona del Cusco. Se cuenta con la cofinanciación del



Reunión con alcaldes en Oropesa, en conmemoración del aniversario de la ciudad.

Fondo Catalán y de la Región de Murcia. El objetivo es similar al del proyecto apoyado por la Diputación, puesto que éste forma parte de este proceso superior: *Contribuir al fortalecimiento del sector público orientado al servicio del ciudadano en el marco del proceso de descentralización y superación de la pobreza promoviendo la implementación de la Escuela Superior de Administración Pública.* El objetivo específico, *Fortalecer las capacidades de los recursos humanos de los tres niveles de gobierno en el marco del Plan Nacional de Capacitación del Consejo Nacional de Descentralización.*

En relación a las alianzas establecidas para la ejecución del proyecto

Las relaciones más estratégicas se centran en la coordinación con la AECI y otros fondos financieros para desarrollar el programa formativo en toda la zona de influencia. A partir de ahí la formación más dedicada al área rural ha sido el objeto del proyecto financiado por la Diputación.

El programa general además cuenta con el respaldo de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, el Consejo Nacional de Descentralización, la Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN, Universidades Nacionales Lambayeque, Loreto, Cusco y Junín y otras Ongds.

Sin embargo la Agencia de Cooperación Española está primando la consolidación de la Escuela de Gestión Municipal en los ámbitos más urbanos, y la formación desarrollada en el ámbito más rural (en este caso MacroRegión Sur) está algo más huérfana de apoyo institucional, que debe ir consolidándose en el futuro.

5.2.2. Eficiencia

Adecuación de las fases de proyecto al cronograma inicialmente previsto

Fases	Mes-año
Concesión	09 Mayo de 2003
Transferencia de la subvención a FSU	09 Julio de 2003
Resolución FSU a favor de Guamán Poma	17 Julio 2003
Convenio de cooperación FSU – Guamán Poma	01 Agosto de 2003
Transferencia de la subvención de FSU a Guamán Poma	01 Agosto 2003
Inicio del proyecto previsto	01 Septiembre 2003
Pago final (25 % restante) de FSU a Guamán Poma	18 Octubre de 2004
Informe final a Diputación de Córdoba	Pendiente presentación

En el momento de la evaluación es muy difícil establecer el ritmo de ejecución del proyecto. La escuela tiene una trayectoria de varios años y continúa su ritmo de ejecución normal, incorporándose actividades a medida que se incorporan flujos financieros (apoyos de cooperación).

Sí ha sido eficiente el ritmo de aprobación / ingreso de fondos / transferencia / comienzo del proyecto. En este sentido la aprobación de Fundación Social Universal de fondos para el proyecto viabiliza el aporte privado así como agiliza los trámites, puesto que la relación con Guamán Poma (de varios

años) ha servido también para desarrollar sistemas de gestión (firma de convenios, transferencias, etc) que ya están validados.

Las fases más importantes del proyecto se centran en:

ACTIVIDADES	Año 2003-2004											
	9	10	11	12	1	2 EV	3	4	5	6	7	8
Resultado 1												
1.CAPACITACION												
A1. Formulación del documento base con contenidos y metodología de la Escuela de Gestión Pública, para someterlo a la consulta, enriquecimiento y concertación con los diferentes actores involucrados	X	X	X	X								
A2. Talleres con la contraparte pública	X	X	X	X								
A3. Talleres de recopilación de información y demandas con ONGs y profesionales que tengan experiencia en trabajos con municipalidades y desarrollo local y sociedad civil.	X	X	X	X								
A5. Diseño final de la propuesta de intervención flexible y adaptable a la macro - región sur.	X	X	X	X	X							
A6. Puesta en marcha de la Escuela Regional del macro sur a nivel presencial. - Realización de 9 cursos taller del Diploma en Administración Municipal, en Cusco - Realización de 4 cursos taller descentralizados en La Convención - Realización de 4 cursos taller descentralizados en Puno.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A7. Realización de pasantías nacionales e internacionales.	X	X				X	X					
A8. A.8.Seguimiento y monitoreo a los capacitados en su centro de trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Resultado 2												
A1. Motivar y sensibilizar a los gobiernos locales y ciudadanía en general, para la implementación de espacios de concertación en pro del desarrollo local.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A2. Consolidar espacios y procesos de participación ciudadana en las instancias locales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A3. Asistencia Técnica a 10 municipalidades de la Región Cusco para el fortalecimiento de su gestión y que implique la articulación de los instrumentos internos de la municipalidad con los Planes de Desarrollo Local.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A4. Motivar, apoyar y brindar seguimiento y monitoreo a las instancias municipales de promoción del desarrollo económico local.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A5. Preparación y diseño de los Centros de consulta regional, para brindar información oportuna y actualizada y absolver consultas puntuales hechas por los equipos municipales vía Internet, fax o teléfono.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A6. Validar el Programa de Rentas Municipales, adecuados a las municipalidades y capacitando al personal de la municipalidad para su manejo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Resultado 3												
A1. Preparación, realización, evaluación, sistematización y archivo de 1 curso sobre Gestión de la Calidad en las Administraciones Públicas españolas, incluyendo la convocatoria.				X	X							
Resultado 4.												
A1. Elaboración de una propuesta de normatividad dirigida a las instancias correspondientes, para que las municipalidades tengan portales de información para la ciudadanía.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A2. Elaboración y edición de un Boletín Municipal escrito, sobre temas de Desarrollo Local, Gestión Urbanística Ambiental y Gestión Municipal.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

A3. Implementación de mecanismos de difusión sobre participación ciudadana en radio, televisión y medios escritos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A4. Elaboración, Implementación y difusión de una Base de Datos de la Normatividad Legal Vigente, en materia de Gestión Municipal y regional actualizada permanentemente.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

El cronograma se está desarrollando normalmente, los diversos apoyos recibidos, la predisposición de los gobiernos locales y la tradición y experiencia de trabajo de la Escuela de Gestión Pública ha permitido adaptar muchas de las actividades previstas en el cronograma a los plazos necesarios, sin que los retrasos financieros supongan un problema para la ejecución de las mismas. Es decir, la estructura está formalmente montada, y las actividades se desarrollan en su orden lógico. Con la puntualización de algunas acciones como las pasantías (que se han desarrollado posteriormente a lo previsto).

La mayoría de acciones del cronograma son continuadas en el tiempo (asesoramientos, elaboración de planes, desarrollo de programas de comunicación y difusión, etc).

Eficiencia organizativa de los actores

El nivel de coordinación entre actores ha sido eficiente desde el principio. El programa de la Escuela de Gestión Municipal ha sido apoyado por la AECI en el marco de una negociación con el gobierno de Perú y la incorporación de estamentos públicos, incluida la Agencia Peruana de Cooperación.



Facilitador Guamán Poma en curso taller: Sistema de Abastecimientos, Contrataciones y Gestión de Obras Públicas. Puno Carabaya.

Guamán Poma coordina la ejecución del proyecto para la zona de Cusco y Puno. Para ello crea la Escuela de Formación Municipal y Ciudadana, de donde se nutre la Escuela de Formación en Gestión Pública para la reforma del estado a nivel municipal y regional.

Aparte de la amplia estructura organizativa del centro Guamán Poma de Ayala, ya comentado en el anterior proyecto, la Escuela se nutre de un equipo compuesto por:

1 Director Ejecutivo de la Escuela, 1 Abogado Municipalista, 1 Pedagogo, 1 Economista, 1 Secretaria, 1 Administrador. Además, se cuentan con profesorado específico para las capacitaciones / talleres, consultores especializados para asistencias técnicas, promoción de procesos de desarrollo local y difusión, información y publicaciones. En concreto la reunión se desarrolló con varios especialistas de la Escuela encargados de aspectos jurídicos, de desarrollo económico y promoción municipal, desarrollo económico y planificación local, promoción local de economías locales, coordinación.

Todo ello conforma un equipo humano suficiente para el desempeño de las actividades.

Además el proyecto mantiene redes de colaboración organizativas con instituciones españolas para la realización de pasantías. Así, los "financiadores" traspasan el concepto de mera transferencia de recursos para implicarse directamente en el proyecto: a través de la formación, el asesoramiento y las pasantías. Es el caso de la Región de Murcia o de la propia Diputación de Córdoba, donde un grupo de beneficiarios /as de la Escuela pasaron varios días en visita de formación.

El proyecto no cuenta con presencia de personal expatriado ni de cooperante alguno, lo que no supone ninguna limitante al desarrollo del proyecto; más



Autoridades, funcionarios /as y empleados /as municipales en trabajo grupal del Curso Taller: Organización y Funciones Municipales, Puno.

bien el proyecto es un claro reflejo de la capacidad local y de la importancia de contar con organizaciones estables y al mismo tiempo dinámicas del país, que detecten las necesidades locales y promuevan y lideren procesos de desarrollo en el país de forma coordinada con las instancias públicas.

Es importante resaltar, a nivel organizacional, la débil estructura de las municipalidades que sin embargo muestran disposición al proyecto. Las municipalidades, con ninguna experiencia similar de gestión mancomunada según la estrategia prevista, asumieron responsablemente la propuesta como un reto potenciador y novedoso destinado a mejorar sus formas de administración y gestión municipales, en especial las cuatro enmarcadas en la Mancomunidad del Valle Sur (actualmente cinco con la incorporación de San Sebastián) y las municipalidades interesadas en entrar en dicha estructura. A pesar por tanto de las débiles estructuras organizativas y del escaso personal con que cuentan, así como los escasos márgenes de maniobra que su financiación les permite, decidieron apostar por la formación (entendiendo que supone una inversión de futuro para su institución) y crear en la medida de lo posible áreas de desarrollo en sus corporaciones que ayuden al fomento de los planes de desarrollo local municipal.

Por tanto el proyecto tiene de hecho impacto, como veremos más adelante, en la más eficiente organización de las corporaciones municipales, haciéndolas partícipes y protagonistas del proceso, más allá de colores políticos.

Utilización de los recursos según lo inicialmente programado y análisis coste / beneficio

Aún no se ha presentado una justificación presupuestaria en el momento de la elaboración de este informe. Sin embargo merece una atención hablar de la división de partidas. El presupuesto se centra en la contratación de un equipo de especialistas que coordinen y ejecuten las acciones de diseño, estrategia, formación, asesoramiento, planificación estratégica, etc. El resto de costes se refieren a los propios de la realización de diplomas de formación, los asesoramientos y difusión, así como los gastos administrativos. El presupuesto es relativamente ajustado para el número de actividades desarrolladas y el alto número de beneficiarios/as, así como para la extensión territorial cubierta (once municipios de Cusco y cinco de Puno, además de gobierno regional).

Una prueba más del interés de las municipalidades en el proceso formativo es que éstas subvencionan parte del coste de la formación, tal como se preveía en el presupuesto. Es decir, los municipios están entendiendo que la formación de sus funcionarios y síndicos es una inversión de futuro.

En cuanto al análisis del coste / beneficio⁴⁶, como decíamos este ha sido muy positivo, según se desprenden de los datos recogidos por la propia organización, contrastando acciones realizadas, beneficiarios /as de las mismas y coste total, por resultados:

⁴⁶ Los cuadros siguientes han sido elaborados por Guamán Poma en el informe de Evaluación Final de Proyecto.

Resultado 1: *Se ha implementado y validado una Escuela Nacional de Gestión Pública descentralizada con una propuesta de capacitación y asistencia técnica, que responda y satisfaga las principales necesidades y demandas del funcionariado público a nivel nacional, flexible y adaptada a las diversas tipologías de municipalidades del país, teniendo en cuenta la perspectiva de equidad social y género.*

Las acciones más concretas como veremos más adelante se refieren a acciones de formación / capacitación en diversas fórmulas y ámbitos.

COSTO TOTAL DE LOS CURSOS	INGRESOS CURSO	COSTE NETO CURSO	COSTE PROMEDIO/ PARTICIPANTE POR CURSO	COSTE PROMEDIO/ HORA	% DE COSTO FINANCIADO CON INGRESOS INSCRIPCIONES
\$ 72,251.00	\$ 12,319.00	\$ 59,932.00	\$ 44.00	\$ 158.00	17%
	Ingresos provenientes de las propias municipalidades		1881 personas capacitadas (a 882 personas distintas)	380 horas de formación impartidas	

Por otra parte se ha desarrollado una pasantía en varias zonas de España (Córdoba, con el apoyo de Fundación social Universal, la Fundación Ecología y Desarrollo de Zaragoza, y la Empresa Ategrus del País Vasco). Los proyectos visitados han sido de gestión de residuos sólidos urbanos, plantas de tratamiento de aguas servidas, gestión tributaria y desarrollo local, aprovechamiento energético y presupuesto participativos. Aparte de la importancia para conocer otras experiencias, se ponen las bases para la formulación de propuestas en las zonas de origen. En estas pasantías (tres grupos diferentes) los costes son los que figuran en el siguiente cuadro:

COSTO TOTAL DE PASANTIA	NUMERO DE BENEFICIARIOS	COSTE PROMEDIO POR BENEFICIARIO
\$ 19,180.00	31	\$ 618.00

Aunque el coste es relativamente bajo es interesante evaluar el impacto real de estas visitas / pasantías, con una estadía relativamente corta y un número relativamente elevado de participantes, frente a una estadía más larga de menos participantes muy estratégicos, que sirvan de multiplicadores. Igualmente evaluar las pasantías en otras zonas de Latinoamérica, más cercanas no solo geográficamente sino también como referentes contextuales para la solución de problemas similares. Además, en ocasiones lugares más cercanos son referentes mundiales en diversas temáticas relacionadas con el municipalismo. Por ejemplo, Brasil (Sao Paulo) es referente en presupuestos participativos y la metodología española ha sido importada de allí.

Resultado 2: *Se han promovido procesos democráticos de gestión del desarrollo local, fortaleciendo institucionalmente a un grupo de municipios piloto representativos a través de la formulación y ejecución de planes de desarrollo.*

Principalmente se centra en el asesoramiento para la formulación de planes participativos de desarrollo local, planes estratégicos institucionales, creación

de agencias / instancias de desarrollo local y participación ciudadana en alcaldías, actualización de instrumentos de gestión municipal e informatización de procesos de gestión municipal.

El índice se ha elaborado a partir de los beneficiarios /as directos, aunque existe un número importante de beneficiarios /as indirectos /as como ciudadanos /as.

COSTO TOTAL DE ASISTENCIA TECNICA	NUMERO DE BENEFICIARIOS	COSTE PROMEDIO/ POR BENEFICIARIO
\$ 14,593.00	851	\$ 17.00

Resultado 3: *Se ha participado en los procesos de desarrollo regional, contribuyendo a la elaboración de planes y estrategias regionales piloto a través de talleres de información, capacitación y asesoría técnica, que aportan expertos de algunos gobiernos regionales españoles*

Se traduce en la realización de eventos de información e intercambio de experiencias. Es importante determinar el coste relativo de traer un especialista al país para impartir un taller o compartir experiencias, especialmente en contraste con el coste de las pasantías establecidas en el resultado 1. Sin duda tiene menos interés que conocer experiencias "in situ", pero es igualmente valorable.

El coste medio por participante / beneficiario /a evidentemente no es comparable con el coste de las experiencias aprendidas a través de las visitas a España. Sin embargo el coste promedio por hora es muy similar al coste promedio por hora de la formación con especialistas locales, lo que hace reflexionar sobre el aporte de cooperación técnica que pueden dar especialistas españoles de municipios, diputaciones o empresas públicas que en régimen de comisión de servicio. No se computa en este coste total del evento los costes de pago de personal especializado que imparte la docencia, por cuanto es asumido habitualmente por la institución en que trabaja.

COSTO TOTAL DEL EVENTO	NUMERO DE BENEFICIARIOS	COSTE PROMEDIO/ POR BENEFICIARIO	COSTE PROMEDIO/ POR HORA
\$ 5,017.00	201	\$ 25	\$ 167.00

Resultado 4: *Se ha establecido mecanismos de información y difusión local que mantienen adecuadamente informados a todos los actores del territorio municipal y regional en el manejo de sus recursos*

Se refiere a la puesta en marcha de un portal web, celebración de cabildos abiertos, edición de boletines e informes. Aunque el coste está definido sobre el número de beneficiarios /as, sería interesante estudiar el impacto que un portal web tiene sobre la población local sin acciones paralelas y en ámbitos rurales.



Conformación de la red de Desarrollo del Sub Sector de Productores de Kiwicha. San Salvador.

COSTO TOTAL DE INFORMACION Y DIFUSION	NUMERO DE BENEFICIARIOS	COSTE PROMEDIO/POR BENEFICIARIO
\$ 21,420.00	2,220	\$ 10.00

5.2.3. Eficacia

Contribución del proyecto al logro del objetivo específico

En el momento de la evaluación no había un grado de avance sustantivo por motivos obvios. Sin embargo hacemos reflexiones en torno a los informes de seguimiento y finales emitidos recientemente por la organización.

El objetivo específico era:

"Desarrollar capacidades institucionales de gestión y de gobierno para promover el desarrollo local con participación ciudadana en los gobiernos locales y regionales de la macro región sur"

En primer lugar es importante preguntarnos acerca de si están los mecanismos totalmente garantizados para concluir con eficacia al logro de los resultados programados y, por tanto, a la consecución del objetivo específico. En este sentido partimos de una identificación y formulación adecuadas en base al marco lógico, con un estudio de problemáticas y objetivos adecuada.

Es importante la concentración territorial del proyecto, por cuanto pueda confundirse con otras acciones desarrolladas desde la Escuela de Gestión Pública Municipal. Por otra parte, define dos ámbitos territoriales (locales y regional), así como dos ámbitos de capacidades (de gestión y de gobierno) con una perspectiva de participación ciudadana.

Objetivo Específico	Desarrollar capacidades institucionales de gestión y de gobierno para promover el desarrollo local con participación ciudadana en los gobiernos locales y regionales de la macro región sur.	1.- 30 Gobiernos Locales y 1 Gobierno Regional cuentan con autoridades y funcionarios con mayor capacidad de gestión y de propuesta.	Impartido el 40% de los módulos del programa de gestión pública. 17 municipios de Cusco y 4 de Puno participantes de la capacitación han implementado propuestas de fortalecimiento institucional, para el rediseño municipal hacia el logro de los planes de desarrollo, inician la implementación políticas de promoción económica y adecuan la gestión municipal hacia la participación y vigilancia ciudadana, así como la adecuación de sus instrumentos de gestión; no se ha trabajado con el gobierno regional.
	Índice de consecución según datos G.Poma: 1. 24/30 municipios y 0/1 gobierno regional; formación al 50%; 2. 120%; 3.	2.- 8 Gobiernos Locales de la región Cusco gestionan el desarrollo local con participación ciudadana.	10 municipios incorporan sistemas de participación y estructuras para potenciar el desarrollo local (120%)
		3.- 8 Gobiernos Locales y 1 Gobierno Regional informan a la ciudadanía sobre su gestión y el manejo de los recursos públicos	Incidencia en las corporaciones locales pero no en la regional. Difusión de la gestión pública hacia la ciudadanía a través de distintas iniciativas entre las que destaca "Ventana Pública", web de varios ayuntamientos del Valle Sur.

El programa formativo general se engloba en un marco de actuación bajo el paraguas de la VIII Comisión Mixta Hispano Peruana, con el consenso de las instituciones peruanas, en concreto del Consejo Nacional de Descentralización, la Agencia Peruana de Cooperación y la Escuela Mayor de Gestión Municipal, además de la AECI.

El ciclo de formación tiene 6 módulos generales, para luego optar por una de las 2 especialidades. El programa formativo⁴⁷ es el siguiente:

Módulos Generales:

Estructura del Estado Descentralizado y la Democratización de la Gestión Pública.

Gestión Local.

Planificación Descentralizada y Concertada y Presupuesto.

Generación y Fortalecimiento de Economías Locales.

Financiamiento para una Gestión Descentralizada.

Gestión Descentralizada de Servicios Públicos y Programas Sociales.

Gerencia Administrativa Moderna con 8 Módulos Específicos:

Módulo 1: Gerencia Pública Moderna.

⁴⁷ Módulos formativos de la Escuela de Gestión Pública Municipal, Centro Guamán Poma de Ayala.

Módulo 2: Diseño Organizacional y Documentos Normativos de Gestión.
 Módulo 3: Planeamiento Municipal y Presupuesto Institucional.
 Módulo 4: Gestión de Recursos Humanos y Sistema de Personal.
 Módulo 5: Finanzas Municipales y Tributación Local.
 Módulo 6: Logística- Gestión de Bienes y Servicios.
 Módulo 7: Gestión Contable y de Tesorería.
 Módulo 8: Procedimientos administrativos.

Gestión Democrática del Territorio con 7 módulos específicos:

Módulo 1. Lucha contra la Pobreza y Desarrollo Humano Sostenible.
 Módulo 2: Planificación del Territorio.
 Módulo 3: Gestión del Territorio.
 Módulo 4: Elaboración, Gestión de Proyectos y Sistema Nacional de Inversión Pública.
 Módulo 5: Desarrollo Económico y Competitividad Local.
 Módulo 6: Gerencia de los Servicios Públicos Locales.
 Módulo 7: Gestión de Programas Sociales.

Se han diseñado además unos módulos enfocados al área más rural. En concreto los destinatarios han sido los municipios:

- Municipalidades del Cono Norte de la Región de Puno.
- Municipalidades de la provincia de Quispicanchi y provincias cercanas.
- Un grupo de Municipalidades de la Región de Apurímac.

Para el programa formativo de este proyecto se restringen los modulos a impartir, combinándolos con asesoramiento y pasantías.

Se han potenciado los Consejos de Coordinación Local (en coordinación con la Red de Municipalidades Rurales del Perú).



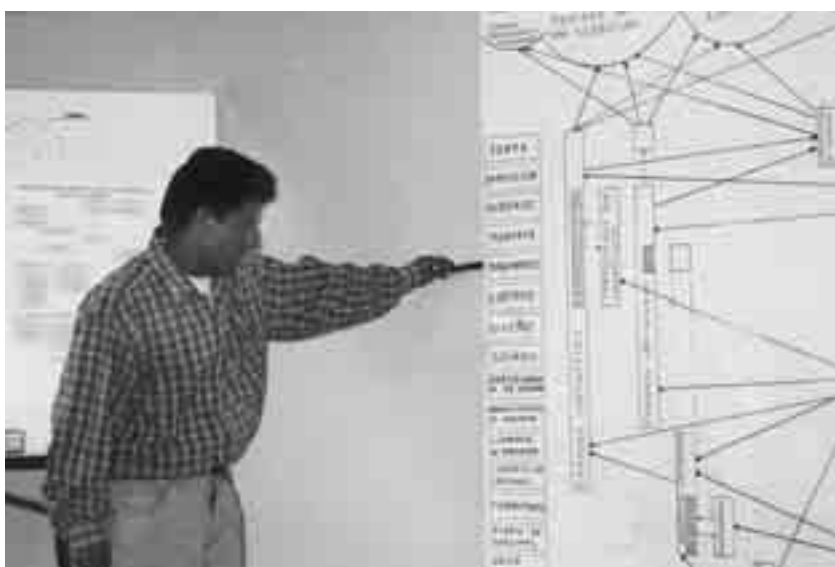
Tríptico del Curso: "Sistema de abastecimientos, contrataciones y gestión de obras públicas".

A nivel de promoción económica local, los alcaldes visualizan claramente el beneficio del proyecto en las consultas realizadas. El trabajo se ha desarrollado especialmente en el ámbito de la sensibilización en de San Sebastián, Saylla, Lucre, Lamay, Quispicanchi y Acomayo; así mismo se ha consolidado el trabajo con las municipalidades de San Jerónimo, San Salvador y Quiquijana. En este sentido las autoridades han comenzado a ver cómo las municipalidades no tienen un papel de mero gestor, sino de impulsor de las economías locales.

Por otra parte se ha transferido metodología y asesoramiento técnico para la implementación de herramientas de gestión del desarrollo económico local, desde el Diagnóstico Subsectorial, el Plan de Desarrollo Económico Local, el concepto de servicio o la asociatividad empresarial. Los municipios implicados en general han puesto en marcha acciones tendentes a potenciar su papel dinamizador de la economía a partir de factores endógenos, en sectores como el turismo, subsectores agrícolas, etc. Además han desarrollado iniciativas para mejorar sus relaciones interinstitucionales nacionales e internacionales, buscando articular proyectos con socios externos y en especial con otros ayuntamientos españoles, lo que se ha aprovechado en los viajes / pasantías realizados. Se han promovido estructuras en el interior de los municipios para potenciar el desarrollo económico local y en el caso de la Mancomunidad del Valle Sur se ha fomentando el trabajo mancomunado.

Progreso del proyecto en relación a los resultados obtenidos y/o por obtener

El proyecto ha tenido un alto nivel de consecución de resultados. El proyecto estaba diseñado bajo unos parámetros muy realistas y los indicadores estaban perfectamente formulados para determinar el grado de rendimiento del mismo. Los cuadros siguientes contienen un resumen de los resultados, indicadores y su índice de consecución, a partir de los datos suministrados por la organización tras su evaluación final.



Promotor de Desarrollo Económico de la Municipalidad de San Sebastián, en exposición de instrumentos metodológicos de Planificación Económica.

<p>Resultado 1: Se ha implementado y validado una Escuela Nacional de Gestión Pública descentralizada con una propuesta de capacitación y asistencia técnica, que responda y satisfaga las principales necesidades y demandas del funcionariado público a nivel nacional, flexible y adaptada a las diversas tipologías de municipalidades del país, teniendo en cuenta la perspectiva de equidad social y género.</p> <p>93% de realización según Guamán Poma</p>	<p>Resultado 1:</p> <p>1.- 1 Propuesta curricular y metodológica de la Escuela. 2.- Diferencia promedio de + 4 puntos entre las pruebas de entrada y de salida de los cursos taller. 3.- 250 certificados de participación entregados. 4.- Promedio de calificación realizada por lo participantes de los cursos taller mayor a 3 en una escala de 1 a 5. 5.- Cada uno del 20% de los participantes presentan al menos una propuesta obtenida de los cursos de capacitación en sus municipalidades. 6.- El 30% de los capacitados son mujeres</p>	<p>1. Existe una propuesta curricular y metodológica tanto para el área urbana como para municipios rurales. Especialidades en Gerencia Pública Moderna y Gestión Democrática del Territorio, consensuada con los organismos nacionales.</p> <p>2. Se ha evaluado un índice suficiente de mejora de conocimientos.</p> <p>3. 1847 certificados entregados (un certificado corresponde a un taller), para más de 800 personas formadas.</p> <p>4. Los alumnos/as evalúan como media-alta la calidad de la formación recibida. Promedio de calificación de 3,5 (incluye aspectos de profesorado, documentación, logística, etc)</p> <p>5. Este indicador es especialmente interesante puesto que implica la aplicación práctica de lo aprendido y está directamente relacionando la formación con el objetivo perseguido. Se evalúa en un 15% el número de alumnos y alumnas que ha implementado acciones en las líneas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rediseño de la Estructura Orgánica Municipal - Documentos Normativos de Gestión - Planificación participativa - Presupuesto Participativo - Promoción Municipal de las Economías Locales - Proceso de Transferencia de los Programas Sociales <p>6. El total de las personas capacitadas son 882, de ellos 573 varones (64%) y 309 mujeres (36%).</p>
---	--	--

<p>Resultado 2: Se han promovido procesos democráticos de gestión del desarrollo local, fortaleciendo institucionalmente a un grupo de municipios piloto representativos a través de la formulación y ejecución de planes de desarrollo.</p> <p>95% de realización según Guamán Poma</p>	<p>Resultado 2: 1.- 5 Planes Participativos de Desarrollo Local en elaboración y/o en implementación. 2.- 2 Planes Estratégicos Institucionales aprobados en igual número de municipalidades. 3.- 4 Instancias de participación ciudadana de la sociedad civil institucionalizadas en igual número de municipalidades. 4.- 4 Instancias municipales de promoción económica creadas y en funcionamiento en igual número de municipalidades. 5.- 10 Instrumentos Internos de Gestión Municipal actualizados y aprobados en las municipalidades a las que se presta asesoría. 6.- 2 Municipalidades han informatizado igual número de procesos administrativos.</p>	<p>La importancia del resultado radica en centrarse en una serie de municipios para que fortalezcan sus estructuras municipales y sirvan de referencia a otros municipios participantes.</p> <p>1. Municipios de San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, Lucre y Oropesa. Aprobados PIDES en cuatro municipios y Plan de Desarrollo Participativo en San Sebastián.</p> <p>2. Elaborado en San Sebastián. En marcha en San Jerónimo. Planificada su elaboración en dos municipios más.</p> <p>3. Incluidas 8 Consejos de Desarrollo Distrital y otros 4 con otra denominación en otros tantos municipios. En definitiva son espacios de participación ciudadana que dan un nuevo ámbito a la relación municipio / ciudadanía.</p> <p>4. -Municipalidad Distrital de San Jerónimo: Departamento de Desarrollo Económico Local. -Municipalidad Distrital de Saylla: En la Sección de Desarrollo Económico Social, funciona el Equipo de Promoción de Economía Local. -Municipalidad Distrital de Lucre: En la Sección de Servicios Básicos y Desarrollo Económico, funciona el Equipo de Promoción de Economía Local. -Municipalidad Distrital de Quiquijana: Departamento de Desarrollo Económico y Agropecuario. -Municipalidad Distrital de San Salvador: Dirección de Desarrollo Económico. -Municipalidad Provincial de Acomayo: Departamento de Desarrollo Económico Local. -Municipalidad Provincial de Quispicanchi: Dirección de Desarrollo Económico (Proyecto de organigrama elaborado). -Municipalidad Distrital de Lamay: Sección de Promoción de Economías Locales (Proyecto de organigrama elaborado). -Municipalidad Distrital de San Sebastián: Dentro de la Dirección de Desarrollo Socio Económico Ambiental, se encuentra la División de Desarrollo Económico Local.</p> <p>5.37 instrumentos internos de gestión aprobados (ver cuadro)</p> <p>6. Actualmente cuentan la Municipalidad Provincial de Urubamba, la Distrital de San Jerónimo, la Distrital de Machu Pichu y la Distrital de San Sebastián están informatizadas con diversos sistemas informáticos (rentas, fiscalización, caja, arbitrios, seguridad, cuentas corrientes, etc). También en Tambopata, aunque en esta municipalidad no se hizo seguimiento continuado del avance durante el segundo semestre del proyecto.</p>
---	---	--

<p>Resultado 3: Se ha participado en los procesos de desarrollo regional, contribuyendo a la elaboración de planes y estrategias regionales piloto a través de talleres de información, capacitación y asesoría técnica, que aportan expertos de algunos gobiernos regionales españoles</p> <p>93% de realización según <i>Guamán Poma</i></p>	<p>Resultado 3: 1.- 2 eventos de información e intercambio de experiencias.</p>	<p><i>La estrategia de Guamán Poma pasa por coordinar con otras instituciones y organizaciones la potenciación de sus acciones más allá de los resultados concretos inmediatos, favoreciendo su impacto a nivel regional.</i></p> <p><i>En coordinación con el Ministerio de Mujer y Desarrollo Social (MIMDES) de Lima se ha desarrollado un curso taller sobre Gerencia Social Regional y Descentralización dirigido a consejeros y funcionarios regionales del macro Sur</i></p> <p><i>En coordinación con la Red de Municipalidades Rurales de Perú (REMURPE), la Asociación de Municipalidades para la Concertación Interdistrital de Desarrollo del Valle Sur (CID), el Proyecto Fortalece del MIMDES Puno, los Proyectos ADEA y PRODECO ambos de Andahuaylas (Región Apurímac), se ha desarrollado el "Primer Encuentro Macroregional Sur de Desarrollo Económico. Rol de los Gobiernos Locales", evento que ha servido para facilitar el intercambio de enfoques y experiencias en la promoción del desarrollo económico local, como una actividad para ser asumida por las Municipalidades, los agentes locales empresariales y no empresariales</i></p>
<p>Resultado 4: Se ha establecido mecanismos de información y difusión local que mantienen adecuadamente informados a todos los actores del territorio municipal y regional en el manejo de sus recursos</p> <p>89% de realización según <i>Guamán Poma</i></p>	<p>Resultado 4: 1.- 1 portal o ventana de información en funcionamiento. 2.- 4 boletines editados y distribuidos. 3.- 5 municipalidades informan a los ciudadanos sobre su gestión. 4. 4 Informes y apariciones en medios de comunicación que contienen información sobre el manejo de los gobiernos locales y regionales</p>	<p><i>Este resultado pretende revertir a la ciudadanía y hacerla conocedora y partícipe de los procesos emprendidos.</i></p> <p><i>1.Puesta en uso www.ventanapublica.org.pe, en coordinación con la Universidad Católica –actualmente no está operativa-</i></p> <p><i>2.Editadas información municipal en la Revista Parlante. No se ha puesto en marcha una revista propia para esta actividad. Se han desarrollado acciones más concretas como la edición de un folleto sobre el rol de los gobiernos locales en la promoción del desarrollo local, edición de un suplemento especial de la Revista Parlante sobre Novedades Legislativas, etc.</i></p> <p><i>3.Aparte de los medios tradicionales (cabildos abiertos) se ha promovido entre los municipios que vuelquen información presupuestaria, de su estructura, etc, en la página web.</i></p> <p><i>4.A través de medios escritos (ver punto 2) y medios de comunicación se han difundido novedades legislativas sobre descentralización, participación ciudadana, presupuestos, etc, en Cusco y Puno.</i></p>

Instrumentos Internos de Gestión Aprobados (total 37)	Municipalidades
Nueva Estructura Orgánica (12)	Distritales: San Sebastián, Saylla, Lucre, Oropesa, San Salvador, Quiquijana, Lamay, Huanquite. Provinciales: Acomayo, Quispicanchi, Azángaro. Municipalidad Provincial de Nauta (Iquitos)
Reglamento de Organización y Funciones (ROF) (11)	Distritales: San Sebastián, Saylla, Huanquite, Lucre, Quiquijana, San Salvador, Quellouno. Provinciales: Acomayo, Azángaro. Provinciales: Acomayo, Quispicanchi, Azángaro. Municipalidad Provincial de Nauta (Iquitos)
Manual de Organización y Funciones (MOF) (10)	Distritales: San Sebastián, Saylla, Lucre, Oropesa, San Salvador, Huanquite. Provinciales: Acomayo. Provinciales: Acomayo, Quispicanchi, Azángaro. Municipalidad Provincial de Nauta (Iquitos)
Texto Unico de Procedimientos Administrativos (TUPA) (3)	Distritales: San Jerónimo, Lucre, Quellouno.
Diseño y aprobación de las fases del presupuesto participativo en su segunda etapa (1)	Distritales: San Sebastián

Tabla 18: Instrumentos de gestión internos aprobados según resultado 2. Fuente: Informe Guamán Poma de Ayala



Cartel de Ventana Única.

5.2.4. Impacto

El impacto del proyecto solo se podrá evaluar en los años posteriores a la finalización completa del proceso, que tiene una perspectiva plurianual. En el momento de la evaluación el proyecto estaba aún en desarrollo y los informes de evaluación remitidos hacen referencia a la consecución de objetivos previstos.

Sin embargo podemos adelantar algunos aspectos relevantes que han podido extraerse de las conversaciones mantenidas y de los documentos analizados, y que se derivan tanto del proceso iniciado como de los procesos continuados de apoyo a la descentralización y fortalecimiento municipal que desarrolla la Escuela de Gobernabilidad de Guamán Poma.

Como impactos positivos la experiencia desarrollada en gestión municipal supone una transferencia de conocimientos a otros municipios en principio no implicados en el proceso, en particular zonas del país que han quedado excluidas del Programa de Cooperación negociado entre las agencias española y peruana de cooperación internacional. Tanto los materiales escritos como los diseños informáticos para la gestión municipal, el rediseño de las estructuras municipales, etc son iniciativas altamente valorables en el futuro por su "exportabilidad" a otras zonas del país. En este sentido merece hacer hincapié en el importante esfuerzo de Guamán Poma por documentar y sistematizar el proceso de trabajo, lo que facilitará este fin.

La implicación ciudadana en los procesos de toma de decisiones y especialmente en los aspectos presupuestarios debe conducir a la mejora de la percepción ciudadana sobre sus municipios y sus electos municipales, altamente desprestigiados en contextos similares por una larga tradición de corrupción y escasa implicación social. El nuevo punto de vista del municipalismo parte del cambio de dimensión de la responsabilidad y funciones municipales, situando al ente local en el centro del desarrollo económico y social local. De este proceso se desprende un mayor reconocimiento y confianza del resto de administraciones, nacional y extranjeras, en el papel, rol y protagonismo del municipio para cualquier acción a desarrollar en su territorio. Tradicionalmente a un aumento de organizaciones no gubernamentales, apoyadas por cooperación internacional, ha seguido un sentimiento de la ciudadanía de que quien realmente solucionaba sus problemas eran las organizaciones no gubernamentales y no el municipio. Todo ello por la incapacidad presupuestaria de los ayuntamientos (débil nivel de transferencias y escaso poder recaudatorio) y la también débil cultura democrática y de la función de los entes locales como principales agentes de desarrollo del municipio. A esto se sumaba una política centralizadora y un escaso margen para la autonomía municipal.

Es también significativo el esfuerzo de presente y potencialidades de futuro del trabajo en red y del trabajo mancomunado. La experiencia de la mancomunidad del Valle Sur puede ser un referente interesante para otros municipios y territorios con parámetros de desarrollo comunes, que enfrenten procesos de trabajo conjuntos. A partir de estas iniciativas, así como de los diversos intercambios que han promovido acercamientos entre municipios de distintos países, se consolidan redes de trabajo como la que recientemente desarrollará la Mancomunidad del Valle Sur con la Mancomunidad del Valle de los Pedroches de Córdoba.

Como una apreciación a tener en cuenta en el futuro, incidiendo en el posible impacto negativo del proyecto, hay que atender a la configuración de las nuevas corporaciones, en especial a la creación de nuevas unidades técnicas de desarrollo o participación ciudadana, o a las inversiones en desarrollo local, en un contexto de debilidad presupuestaria que ya hemos apuntado. Aunque evidentemente no es extrapolable, la experiencia española demuestra el enorme endeudamiento de muchas corporaciones locales que hoy día ha llevado a la crisis financiera en diversos municipios y a la dependencia (económica y por tanto política) de alguno de ellos. Al centrarse los intercambios de experiencias en municipios españoles, es importante señalar las diferencias existentes de partida, la configuración de procesos superiores (de transferencias de recursos del Estado, de mayor poder de recaudación, de modificación del sistema tributario, etc) que realmente avalen financieramente las posibilidades de acción de los ayuntamientos. Paralelamente la existencia de múltiples vías de subvencionalidad de proyectos en España (fondos europeos, regionales, etc) no existe exactamente en Perú, donde el aporte de cooperación internacional puede asemejarse quizá, en mucha menor cuantía, a las subvenciones supranacionales recibidas por España de fondos de cohesión o similares de la Unión Europea y que viabilizan muchos proyectos locales.

5.2.5. Viabilidad (Sostenibilidad)

Apropiación por parte de la población beneficiaria

El proceso de apropiación de los objetivos del proyecto por parte de los representantes municipales está siendo un hecho al momento de la realización de la evaluación. Los aspectos más relevantes son el aporte económico de los municipios a la formación de sus funcionarios /as, la implicación en el desarrollo de propuestas de desarrollo económico para su localidad, la generación de planes de desarrollo y comités de participación ciudadana, la generación de iniciativas de presupuestos participativos, etc. Realmente el proyecto vienen a cubrir una necesidad sentida de los ayuntamientos y al mismo tiempo da respuesta a las demandas de participación ciudadana.

El proyecto tiene una identidad propia y la Escuela de Gobernabilidad es reconocida por su papel en la región.

Ha tenido relevancia que el proceso haya tenido como beneficiarios no solo a los electos municipales, sino también a los funcionarios /as, lo que ha permitido acercar más a la población local los beneficios del proyecto.

Políticas de apoyo

Existen dos elementos claros que respaldan al proyecto:

- De una parte la existencia de un proyecto superior negociado a nivel institucional entre el Gobierno peruano y el Gobierno español y definido en la VIII Comisión Mixta. Este proyecto cuenta con el respaldo de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, la Agencia Española de Cooperación Internacional, la Comisión Nacional de Descentralización, la Presidencia de Ministros, la Escuela Mayor de Gestión Municipal,

la Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN, Universidades Nacionales, Ongds, así como diversas fundaciones y organizaciones españolas. Por tanto el proyecto no está desvinculado de otras acciones y cuenta con el aval nacional. El mayor déficit puede situarse en la aún no desarrollada relación con la Región, cuya institucionalidad es aún incipiente y necesita dotarse de recursos y competencias para tener un papel más importante en su territorio.

- Por otra parte, los cambios legislativos que promueven estas acciones de descentralización, y fundamentalmente los referentes a la Descentralización y reforma del Estado. En la primera hablamos de la Ley de Demarcación y Organización Territorial, la Ley de Bases de Descentralización, la Ley Orgánica de Regiones y Disposiciones de Transferencia, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley de Presupuestos Participativos; en el segundo paquete, Reforma del Estado, un grupo de reformas con menor relación con el proyecto pero igualmente interesantes como la Ley Marco de Modernización y Reglamento, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y Modificación; la Ley de Ética Pública, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información y Modificación; el Plan de Igualdad de Oportunidades.

A nivel municipal los entes locales apoyan con sus políticas locales el desarrollo normal del proyecto (facilidades a nivel de participación de sus funcionarios, creación de estructuras ad hoc para posibilitar su papel dinamizador, aprobación de reglamentos y normativas locales, etc).

Tecnologías apropiadas

No está previsto el uso de ninguna tecnología no adecuada para el área. En cuanto a la modernización de algunos aspectos de la gestión municipal que puedan considerar software o hardware, se están incorporando con sus respectivos manuales y capacitación adecuada.

Las metodologías de formación están siendo validadas para el conjunto del Estado.

Aspectos socioculturales

Los objetivos del proyecto están dentro de los nuevos marcos legales que potencian el papel de los municipios.

Naturalmente, toda gestión municipal tiene una consecuencia directa sobre los habitantes del municipio, por lo que la mejora de la gestión de los servicios públicos, por tomar un ejemplo, sin duda mejorará la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas. Pero además se está incidiendo en la dinamización económica y social de las localidades, así como en la incorporación de la ciudadanía en un papel más activo. Aunque los procesos son nuevos, están recibiendo buena acogida.

Algunos elementos incorporados precisan de un apoyo adicional, como es el caso de la página web. La escasa tradición en el uso de nuevas tecnologías en contextos como el de los municipios de la Mancomunidad del Valle Sur hace necesaria un cambio de mentalidad en la relación ciudadano-a / municipio.

Enfoque de género

El proyecto en su formulación incluye acciones específicas en relación al enfoque de género, en especial en lo referente a la potenciación de la participación de la mujer en los distintos procesos formativos.

Del total de capacitaciones se había previsto la especial incidencia en el aspecto género, garantizando la participación de funcionarias y mujeres miembro de las corporaciones locales y regionales. Los siguientes cuadros⁴⁸ muestran la división de participantes según género. El estudio diferenciado es un elemento que de por sí muestra un avance en la incorporación de ciertos elementos de enfoque de género:

A NIVEL REGIONAL (Cusco, Arequipa, Puno, Tacna, Abancay)

LUGAR	VARONES	MUJERES	TOTAL	PERSONAS DIFERENTES
Cusco	22	12	34	34

A NIVEL MUNICIPAL URBANO

LUGAR	VARONES	MUJERES	TOTAL	PERSONAS DIFERENTES
Cusco	456	172	628	137
Puno	294	85	379	107
TOTAL			1,007	244

A NIVEL MUNICIPAL DESCENTRALIZADO

LUGAR	VARONES	MUJERES	TOTAL	PERSONAS DIFERENTES
Puno	271	69	340	208
Urcos	190	72	262	200
TOTAL			602	408

A LA CIUDADANÍA

LUGAR	VARONES	MUJERES	TOTAL	PERSONAS DIFERENTES
Cusco	99	139	238	196

Especialmente significativa es la mayor participación de las mujeres en las acciones destinadas a la ciudadanía, posiblemente porque su interés es mayor, en general, que el de los hombres y se encuentran más organizadas, y porque los municipios cuentan aún con un número reducido de mujeres en sus corporaciones.

Aunque estas acciones son significativas y suponen un paso adelante, realmente no se ha procedido a una incorporación transversal del enfoque de género en todo el proyecto y en todas las fases del mismo. De hecho desde la fase de diagnóstico y en la línea de base no se hace un estudio diferenciado. Ha sido importante la colaboración con el Ministerio de Mujer y Desarrollo Social (MIMDES) y el Proyecto Fortalece.

⁴⁸ Cuadros extraídos del Informe de Evaluación Final del Centro Guamán Poma de Ayala.



Autoridades municipales, funcionarios y representantes de la sociedad civil en el lanzamiento de "Ventana Pública", portal de información municipal. Cusco.

Protección del medioambiente

No existe un impacto sobre el medioambiente ni supone motivo de viabilidad. En cualquier caso es preciso indicar que a medida que los entes locales y supramunicipales fortalezcan sus capacidades, tenderán a atender con responsabilidad las cuestiones medioambientales de sus territorios, de manera mancomunada o individual.

Capacidades institucionales y de gestión

La Escuela cuenta con capacidad suficiente para la gestión del proyecto que se desarrolla de manera articulada entre diferentes agentes. Cuenta con experiencia suficiente y un equipo humano adecuado, que además de su perfil técnico cuenta en algunos casos con la experiencia de su paso por el mundo de la política municipal.

Otro aspecto es la capacidad de las instituciones locales para protagonizar el proceso, que dependerá de la medida en que vayan incorporando reformas suficientes a su estructura interna y a sus ámbitos de competencias. Ello supone una modificación además de los sistemas de gestión y del equipo humano que se está llevando a cabo a través de los asesoramientos del proyecto y de los cambios de perspectiva de los propios municipios.

Factores económico-financieros

No existe por el momento una capacidad económica financiera del proyecto independiente de la financiación externa. Sí es cierto que el proyecto ha

conseguido ir sumando esfuerzos, en especial en torno al programa hispano peruano y a la Escuela de Gobernabilidad. Todo ello sin duda hace que se cuente con un respaldo importante, ahora continuado en el tiempo por la Diputación de Córdoba a través de una convocatoria pública específica de ayudas para proyectos de fortalecimiento institucional en el Cusco.

Los municipios no tienen capacidad económica para sufragar por completo la formación y el asesoramiento necesario. Tampoco desde los organismos públicos creadas para tal fin se está dando respuesta adecuada a estas necesidades. Hasta que el Gobierno de Perú se haga cargo de estas acciones a corto y medio plazo se pretende difundir y ofrecer al resto de municipios la información generada en el proceso formativo. La futura carrera de funcionario o de administración pública debe ser la base para una formación estable y financiable por el Estado. Desde las municipalidades deben consolidarse los espacios de concertación y de promoción de desarrollo económico, lo que requiere de una mayor capacidad de recaudación y unas más elevadas transferencias del Estado. Este aspecto está aún sin desarrollar y mientras no se fortalezca la capacidad presupuestaria municipal difícilmente podrán asumir las competencias encomendadas de una forma eficaz.

5.3. Grado de difusión del proyecto

5.3.1. Visibilidad del financiador

En las acciones desarrolladas se ha tenido en cuenta la visibilidad de las instituciones participantes y en concreto de la Diputación de Córdoba y de Fundación Social Universal, especialmente a través de los documentos generados en el proceso (manuales, trípticos, separatas, materiales formativos para capacitaciones, material fungible, así como en publicaciones institucionales). Además, en los distintos medios de difusión local (radio, prensa, televisión) se ha hecho constar la ayuda recibida para el proyecto.

Se han realizado varias presentaciones públicas al proyecto, a nivel de Cusco y de Montilla, informando de las acciones desarrolladas y de las organizaciones participantes en medios de comunicación (prensa, boletines, etc)

Ha sido especialmente importante la incorporación de acciones de difusión en el marco de las pasantías que se han desarrollado. En concreto en el caso de Córdoba se visitaron diversas empresas municipales, mancomunidades, etc.

5.3.2. Difusión

La difusión se ha centrado en dos ámbitos:

La difusión local del proyecto, es decir, la socialización de la información generada por el mismo y la generación de mecanismos para el acercamiento a la ciudadanía de las acciones desarrolladas por el proyecto, así como del nuevo papel ejercido por los municipios. En este sentido la Revista Parlante y la página web puesta en marcha son ejemplos claros de las acciones emprendidas.

A nivel de difusión en España, el esfuerzo ha sido menos sustantivo y más enfocado a la visibilidad. Los materiales generados en esta acción de Diputación pueden colaborar a difundir en mayor medida el sentido y objeto del proyecto entre la sociedad andaluza.

5.4. Conclusiones: Hechos y Recomendaciones

5.4.1. Conclusiones: Hechos

- El proyecto se ha desarrollado como estaba previsto, en el marco de un proceso de descentralización y reforma administrativa del Estado, y en perfecta sintonía con el contexto de cooperación internacional hispano peruano.
- Ha existido una importante implicación de los beneficiarios /as en el proyecto, especialmente lo referido a autoridades locales.
- El proceso formativo ha contado con un importante número de participantes, aunque no se ha desarrollado un programa de diplomado similar a la formación destinada al ámbito rural tan estructurada como la que se deriva del Programa General para ámbitos más urbanos de la Escuela de Gestión Pública. Aunque los programas formativos son similares, los desarrollados en este proyecto son más reducidos en número. No se trabajó en base a diplomado, el programa se imparte más como cursos libres. Ello genera que no siempre las mismas personas acudan a todos los módulos. Es decir, se produce una alta participación pero al mismo tiempo una alta rotación de asistentes.
- Existe una clara voluntad política de poner en marcha procesos de activación económica y social locales donde los municipios están desarrollando planes estratégicos, incorporando nuevas estructuras municipales de participación y promoción de desarrollo; se han desarrollado iniciativas tendentes a la promoción de recursos endógenos, se han fortalecido las relaciones interinstitucionales y se han mejorado los mecanismos de mancomunidad; se han desarrollado los sistemas de gestión interna municipal, incluyendo aspectos de modernización de la gestión pública. Por lo tanto es un hecho que el proyecto está teniendo amplios resultados e impacto en los municipios de trabajo, y que el poder de transformación institucional es elevado.
- Las pasantías han tenido un efecto importante a la hora de visualizar la importancia del papel dinámico del municipio y se han compartido experiencias interesantes para el potencial posterior del recurso humano participante. No se han compartido sin embargo experiencias con otros países latinoamericanos con situaciones similares, aparte de unas pasantías a Bolivia sobre Participación Ciudadana, Cogestión y Desarrollo Económico Local durante Julio de 2003.
- Las condiciones financieras de los municipios restringen seriamente sus capacidades de acción por lo que las reformas descentralizadoras deben ir acompañadas de reformas tributarias y de transferencias, así como de acciones específicas para mejorar la recaudación municipal a través de una mejor prestación de servicios al ciudadano/a.
- La experiencia de mancomunidad ha sido importante y beneficiosa. A partir de un plan de desarrollo integral se han priorizado y puesto en marcha numerosos proyectos. En la actualidad ya existe un municipio interesado en asociarse también a los cuatro municipios fundadores y es importante trasladar la experiencia a otros territorios.
- Debido al momento de la evaluación no se ha podido identificar adecuadamente el impacto del proyecto que será visible en unos

años y fruto de un trabajo complementario como el de hasta ahora y extrapolado a otros municipios del país.

5.4.2. Conclusiones: Recomendaciones

- Fomentar la relación con instituciones, municipios y redes latinoamericanas en especial en temáticas donde se tengan amplia experiencia como el caso de los presupuestos participativos de Sao Paulo. En estos temas la creación de redes entre países puede suponer la incorporación de municipios peruanos a procesos supramunicipales internacionales. En este caso la experiencia del Urbal IV donde participa Guamán Poma es interesante, y se podría potenciar a través de la promoción entre los municipios peruanos de su incorporación a otras redes temáticas (presupuestos participativos, lucha contra la pobreza u otras).
- Hacer un seguimiento a la voluntad política de la Región, profundizando en las razones de la falta de colaboración efectiva. Sería importante definir las prioridades y necesidades del Gobierno Regional de Cusco y apoyar el proceso de fortalecimiento de la institución a través de acciones formativas específicas si fuera el caso o colaborando en definir su rol dentro de la nueva estructura administrativa.
- Consideramos importante viabilizar el proyecto económicamente a varios años, garantizando su continuidad y su desarrollo a niveles formativos y de asesoramiento, especialmente. En este punto la Diputación ha firmado ya un convenio específico para el trabajo estable y conviene estabilizar y formalizar acciones paralelas como las pasantías, programándolas dentro de las planificaciones anuales e incorporando acciones de formación a más largo plazo para personas concretas (pasantías).
- En este sentido y con el sistema de *comisión de servicio* incorporar a técnicos municipales y responsables de gestión de servicios públicos en talleres específicos formativos como aporte en especie de la Diputación. Estos viajes pueden estar coordinados en el marco del programa apoyado por la AECI y contar con la financiación de ésta para los desplazamientos.
- Incorporar procesos de cooperación a nivel horizontal y transversal, mediante la participación en el proceso de otras instancias como asociaciones de vecinos, consorcio provincial de desarrollo económico, escuelas taller, patronato de turismo, etc que refuercen el papel de los diferentes órganos que quieren crearse en las estructuras municipales o regionales. Estas acciones no precisan necesariamente de intercambios de personas sino de intercambio de información. La vía de internet y el portal web puede aprovecharse para crear ese espacio de intercambio y difusión de las acciones. En la actualidad la página web ha sido difundida en el contexto local pero no se ha promovido su utilidad a nivel internacional y en concreto en Córdoba para dar a conocer el proyecto y las potencialidades de colaboración entre los territorios.
- Utilizar diversas plataformas para fomentar el diálogo y revisión a nivel estatal del sistema de transferencias del Estado para acompañar el proceso descentralizador de competencias con la transferencia de mayores recursos económicos a los municipios.

Anexos

ANEXO 1. AGENDA

Lugar	Día	Actividad
CÓRDOBA	Diciembre Y Enero 2004	Recopilación de información documental a partir de los documentos remitidos por las organizaciones Madre Coraje, Fundación Social Universal y Proyde a Diputación de Córdoba. Contraste de información con las organizaciones a través de correo electrónico y vía telefónica
CÓRDOBA	Enero 2004	Organización de visitas en terreno e intercambio de información sobre los proyectos con las organizaciones beneficiarias
CORDOBA	Enero 2004	Elaboración de Agenda y documento de trabajo
CÓRDOBA	Enero 2004	Reunión de coordinación equipo de filmación Canal Sur
	9 Febrero	Salida a Perú
Lima	10 al 16 Febrero	Coordinación de visitas de terreno y logística, preparación de entrevistas, reuniones con coordinadores de ongs españolas y locales (Guamán POMA, MADRE CORAJE, PROYDE) Adquisición de billetes internos, gestión de grabación en Machu Pichu
Lima	12 Febrero	Visita Proyecto Madre Coraje y reunión con la contraparte en oficinas
Lima	13 Febrero	Reunión AECI responsable cooperación descentralizada
Lima	17 Febrero	Recepción equipo Canal sur
Lima	18 Febrero	Grabación de exteriores en Lima
Lima – Iquitos - Requena	19 Febrero	Salida a Iquitos. Grabación de exteriores y reunión con coordinador Proyde. Salida a Requena. Grabación Amazonas
Requena	20 Febrero	Visita Proyecto Proyde (Tejera de Requena) Grabación de exteriores, entrevistas y reuniones
Iquitos - Lima	21 Febrero	Grabación exteriores, regiones en Requena y salida a Iquitos
Lima	22 Febrero	Visita Proyecto Madre Coraje. Grabación de la zona y reuniones diversas con beneficiarios/as y contrapartes.
Lima - Cusco	23 Febrero	Salida a Cusco. Grabación exteriores y reuniones contrapartes. Visita vivero de empresas.
Cusco	24 Febrero	Visita exteriores – grabación contexto en Cusco y Valle Sagrado
Cusco	25 Febrero	Visita proyecto Escuela Gestión Municipal – Municipios Oropesa, San Jerónimo, San Sebastián y exteriores. Reunión con alcaldes.
Cusco	26 Febrero	Visita Machu Pichu (grabación contexto)
Cusco	27 al 29	Salida equipo grabación. Equipo evaluador continúa con reuniones: alcaldes y responsables vivero.

ANEXO 2. ENTREVISTAS Y CONSULTAS SOBRE LOS PROYECTOS

PROYECTO	Organización	Cargo	Días	TEMÁTICA	METODOLOGÍA
PROYDE - HERMANOS DE LA SALLE	PROYDE	Coordinador Proyde proyectos Madrid	Diciembre - Enero	Logística, gestión del proyecto, situación actual	Intercambio de información vía correo electrónico
	HERMANOS DE LA SALLE	Coordinador Hermanos de la Salle	19 Febrero	inicios proyecto, objetivos futuros, relación con beneficiarios y otras instituciones	Entrevista individual
	HERMANOS DE LA SALLE	Coordinador Ladrillera	19 y 20 Febrero	Impacto sobre beneficiarios /as, impresiones sobre proyecto, aspectos técnicos y económicos, gestión, viabilidad	Entrevista individualizada
	HERMANOS DE LA SALLE	Coordinador general	20 y 21 Febrero	Impacto sobre beneficiarios /as, impresiones sobre proyecto, organización de La Salle, viabilidad	Entrevista individualizada
	BENEFICIARIOS PROYECTO		20 febrero	Utilidades recibidas, percepción proyecto, demandas, prioridades, contexto, etc.	Reunión - entrevista - observación
	BENEFICIARIOS PROYECTO		20 febrero	Utilidades recibidas, percepción proyecto, demandas, prioridades, contexto,etc.	Entrevista - observación

MADRE CORAJE - ADEVI	MADRE CORAJE	Coordinador Madre Coraje Técnica Madre Coraje	11 febrero	Inicios del proyecto, funcionamiento de MADRE CORAJE estado del proyecto y objetivos futuros / coordinación de la visita	Reunión de grupo
	PROYECTO	Beneficiarios/as, coordinador proyecto, coordinador adevi, profesorado	12 febrero	Instalaciones, inicios proyecto, objetivos futuros, relación con beneficiarios y otras instituciones, realidad peruana, percepción del proyecto, problemáticas, viabilidad, etc	Entrevistas individuales y conjuntas, reuniones de grupo, observación directa
	OFICINA ADEVI	Equipo coordinación de ADEVI y técnica Madre Coraje	12 febrero	Instalaciones, inicios proyecto, estrategia adevi, programas generales, metodología de trabajo, objetivos futuros, relación con beneficiarios y otras instituciones, realidad peruana, percepción del proyecto, problemáticas, viabilidad, etc	Reunión de grupo
	PROYECTO	Beneficiarios/as, coordinador proyecto, coordinador adevi, profesorado, madres alumnos/as	22 febrero	Instalaciones, inicios proyecto, objetivos futuros, relación con beneficiarios y otras instituciones, realidad peruana, percepción del proyecto, problemáticas, viabilidad, etc. Grabación de video	Reunión con profesorado Reunión con madres

PROYECTO	Persona / Organización	Cargo	Días	TEMÁTICA	METODOLOGÍA
FUNDACIÓN SOCIAL UNIVERSAL Y CENTRO Guamán POMA DE AYALA	Chema Gómez	Director Guamán Poma	10 al 16 febrero	Diversos contactos logísticos	Correo electrónico / teléfono
	Guamán Poma	Director Guamán Poma, Coordinadores Vivero de Empresas, beneficiarios/as	23 febrero	Vivero de Empresas. Visita proyecto. Funcionamiento del vivero. Organización Guamán Poma. Organización Vivero. Aspectos técnicos, económicos, sociales. Grabación.	Entrevistas individuales, observación directa, reuniones de grupo
	Guamán Poma	Beneficiarios/as	27 febrero	Impacto sobre beneficiarios /as, impresiones sobre proyecto, perspectivas laborales, necesidades detectadas, resultados obtenidos, etc.	Observación directa, entrevistas individualizadas
	Guamán Poma	Beneficiarios/as, empresas constituidas (2 reuniones con empresas distintas)	27 febrero	Impacto sobre beneficiarios /as, impresiones sobre proyecto, perspectivas laborales, necesidades detectadas, resultados obtenidos, inserción laboral, mercado de trabajo, viabilidad empresas, etc.	Observación directa, reunión grupal
	Guamán Poma	Coordinadores Vivero de Empresas	27 febrero	Aspectos de gestión del proyecto, banco de clientes, fondo rotativo, instalaciones, servicios adicionales de venta, maquinaria, aspectos formativos, viabilidad, implicación instituciones	Reunión de grupo, observación directa
	Alcaldes San Jerónimo, Oropesa, San Sebastián, etc (mancomunidad)		25 febrero	Impresiones sobre el impacto del proyecto, implicación política, proceso de descentralización, impactos, etc.	Reunión de grupo, observación directa
	San Jerónimo	Alcalde	28 febrero	Impresiones sobre el impacto del proyecto, implicación política, proceso de descentralización, impactos, papel de la mancomunidad, situación de las municipalidades, objetivos y resultados alcanzados, papel del Estado, etc.	Entrevista individual
	Equipo técnico de la Escuela de Gobernabilidad de Guamán Poma: A.Ramos (abogado municipalista), W.Díaz (Abogado); Igor Eforrieta (Promoción municipal y desarrollo económico); Alejandro Vaca (Desarrollo económico y planificación local); Angel Paullo (promoción local de economías locales); Eldy Flores (coordinadora)			Aspectos generales del proyecto: formación, asesoramiento, pides, difusión, viabilidad, objetivos y resultados alcanzados, implicación de los ayuntamientos, reforma administrativa a nivel nacional y local, etc.	Reunión de Grupo