



2 Evaluación Conjunta

Evaluación intermedia
de la **alianza público-privada para
el desarrollo** en Acobamba (Perú)

Informe sintético



Edición:

© Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica
Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo

El informe ha sido elaborado por la empresa consultora: Ideas del Sur

Fotos de portada: © AECID Perú.

Las opiniones y posturas expresadas en este informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

NIPO: 502-14-036-2

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del Copyright.

Para cualquier comunicación relacionada con esta publicación, diríjase a:
División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento
Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
Serrano Galvache, 26, torres Ágora, Torre Norte. 28071 Madrid
Tel.: +34 91 394 8808
evaluacion-sgcid@maec.es

La evaluación intermedia de la Alianza Público Privada para el Desarrollo (APPD) en Acobamba estaba prevista en su documento de formulación y su ejecución externa fue promovida de manera conjunta por los socios participantes en la misma: AECID, Telefónica, Fundación Ecología y Desarrollo, Fe y alegría, Fundación Ayuda en Acción, Entreculturas, Solidaridad Internacional, Grupo Santillana y Fundación Microfinanzas BBVA. Al tratarse de la primera evaluación de una APPD en el marco de la Cooperación Española, el Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014 la incluyó entre las evaluaciones centralizadas por su carácter piloto, por lo que la gestión del proceso se llevó a cabo con el acompañamiento técnico de la División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento de la SGCID.

Índice

Abreviaturas, acrónimos y siglas	7
Gráficos y tablas	8
1. Introducción: La APPD y fortalecimiento institucional y de capacidades de la provincia de Acobamba, Perú	9
2. Objetivos de la evaluación	10
3. Descripción del contexto de la evaluación	10
4. Metodología	11
5. Hallazgos	12
5.1. Análisis del instrumento	12
6. Análisis del programa	14
6.1. Diseño	14
6.2. Procesos	16
6.3. Resultados	17
6.4. Aspectos transversales	21
6.5. Visibilidad	21
7. Conclusiones	21
7.1. Conclusiones del instrumento	21
7.2. Conclusiones del programa	22
8. Lecciones Aprendidas	23

9. Recomendaciones	23
9.1. Recomendaciones del instrumento	23
9.2. Recomendaciones del programa	25

Abreviaturas, acrónimos y siglas

AeA	Ayuda en Acción
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Agro Rural	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
APPD	Alianza Público Privada para el Desarrollo
ApS	Alianza por la Solidaridad
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
ECODES	Fundación Ecología y Desarrollo
FCAS	Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento
FONCHIP	Fondo de Cooperación Hispano Peruano
IDH	Índice de Desarrollo Humano
MAP	Marco de Asociación País
MMQÑ	Mancomunidad Qapaq Ñan
MMR	Movimiento Manuela Ramos
ONGD	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
OSC	Organización de la Sociedad Civil
OTC	Oficina Técnica de Cooperación
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PEL	Proyecto Educativo Local
PELA	Programa Educativo Logros de Aprendizaje
PIP	Proyecto de Inversión Pública
POA	Plan Operativo Anual
PRODOC	Documento del Programa
TdR	Términos de Referencia
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local



Gráficos y tablas

Gráficos

Gráfico 1. Distribución de los Aportes Económicos

Tablas

Tabla 1. Ejes y objetivos de la APPD

Tabla 2. Estructura operativa de la APPD

Informe sintético

1. Introducción: La APPD para el fortalecimiento institucional y de capacidades de la provincia de Acobamba, Perú

La “Alianza Público Privada para el Desarrollo (APPD) y Fortalecimiento Institucional y de capacidades de la provincia de Acobamba” objeto de esta evaluación es de corte territorial y se desarrolla en la región de Huancavelica desde 2011. El objetivo general de la APPD es “Contribuir al desarrollo y la inclusión de la población de la provincia de Acobamba”. Para ello, se identificaron seis sectores o ejes estratégicos con un objetivo cada uno:

Tabla 1. Ejes y objetivos de la APPD

Eje	Objetivos Específicos
Gestión Territorial	OE 1. Mejorar la ocupación y el manejo integral del territorio bajo un enfoque de gestión sostenible de los recursos naturales
Educación	OE 2. Asegurar el derecho al acceso de los niños, niñas y adolescentes de la provincia de Acobamba a una educación de calidad, contextualizada e inclusiva
Productivo	OE 3. Generar excedentes de producción que se destinen a la mejora de la seguridad alimentaria y comercialización
Telecomunicaciones	OE 4. Incrementar el uso de servicios de telecomunicaciones para el desarrollo de actores locales específicos
Género	OE 5. Mejorar el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos de las mujeres
Gobernabilidad	OE 6. Mejorar la calidad e implementación de las políticas públicas distritales y provinciales de Acobamba

La alianza está conformada por distintas entidades, públicas y privadas, que apuestan por un trabajo articulado con el fin de implementar programas con mayor impacto en la población. La articulación de la alianza se realiza a través de tres instancias: el Comité de la APPD, la Unidad de Gestión y la OTC de Perú. El Comité de la APPD está conformado por los socios de la misma: la AECID, la Fundación Telefónica y Telefónica Móviles, Santillana, la Fundación Microfinanzas BBVA, la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), la Fundación Ayuda en Acción (AeA), Alianza por la Solidaridad, la Fundación Entreculturas - Fe y Alegría, y la Mancomunidad Qapaq Ñan (alcaldías de Acobamba, Marcas, Caja Espíritu y Pomacocha). La Unidad de Gestión es el actor ejecutor de las acciones programadas y cuenta con un equipo técnico para la realización de dichas actividades. La OTC de Perú funge como la instancia de apoyo para la ejecución y el seguimiento de los fondos de la AECID.

Desde la perspectiva financiera, el Fondo de Cooperación Hispano peruano (FONCHIP) ha sido el mecanismo encargado de administrar los recursos de la AECID, tanto en la transferencia de los fondos a los socios estratégicos como en la verificación de las justificaciones del gasto conforme a su reglamento.

Asimismo, aunque no se consideran parte de la alianza de manera formal, el programa cuenta con cuatro organizaciones locales (a las que se denomina operadores o socios ejecutores) encargadas de ejecutar algunos ejes del programa. Los operadores son REDES, el Movimiento Manuela Ramos (MMR), Financiera Confianza, y Fe y Alegría Perú.

Tabla 2. Estructura operativa de la APPD

Eje	Socio responsable	Socio ejecutor
Gestión Territorial	MMQÑ / AECID	MMQÑ (consultor)
Educación	Fundación Telefónica Entreculturas - Fe y Alegría Santillana Mancomunidad	Fundación Telefónica Fe y Alegría Perú Mancomunidad (gerencia)
Telecomunicaciones	Telefónica Móviles	Telefónica Móviles
Desarrollo Productivo	AeA Fundación Microfinanzas BBVA	REDES Financiera Confianza
Género	Alianza por la Solidaridad	MMR
Gobernabilidad	Mancomunidad / AECID	Mancomunidad (consultor)

2. Objetivos de la evaluación

La Declaración de Intenciones para la constitución de la Alianza Público Privada para el Desarrollo (APPD) para el Fortalecimiento Institucional y Desarrollo de Capacidades de la Provincia de Acobamba en Huacavelica (Perú), firmada en julio de 2010, preveía la realización de una evaluación intermedia de la alianza antes de la finalización de la intervención. En 2013, los miembros de la APPD acordaron llevar a cabo la evaluación intermedia, que abarca el periodo 2010-2013 y que se llevó a cabo entre septiembre de 2013 y enero de 2014.

El objetivo general esta evaluación intermedia es obtener una valoración del diseño del modelo de gestión de la APPD y de los resultados alcanzados hasta la fecha, así como un análisis de la institucionalidad pública local, con el fin de aportar recomendaciones concretas para la ejecución restante que permitan mejorar la calidad de la intervención.

Respecto a la tipología de la evaluación, se trató de un ejercicio externo e intermedio, diseñado por los miembros de la APPD, que contó con el apoyo

de la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento de la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España.

3. Descripción del contexto de la evaluación

Durante los últimos años, Perú ha experimentado un crecimiento económico superior al 7% anual, con unas tasas de inflación bajas y una moneda nacional fuerte. El país se ha integrado dentro del grupo de países de renta media, aunque la desigualdad económica sigue siendo un elemento crítico para el desarrollo. Perú se encuentra en el puesto 72 del ranking de Desarrollo Humano (2012). La región de Huancavelica posee un IDH de 0,539, lo que la sitúa en la última posición del ranking regional de Perú. Esta región cuenta con un total de 62.868 habitantes (2005), está dividida en 7 distritos y su capital provincial es Acobamba. La provincia de Acobamba cuenta con un Índice de Desarrollo Humano (IDH) ligeramente superior al de la región de Huancavelica, aunque se encuentra por debajo de la media en las tres variables educativas (alfabetismo, escolaridad y logro educativo) y en el ingreso per cápita.

El 70% de la población de Huancavelica vive en zonas rurales, y en la provincia de Acobamba la población rural supera el 75% del total. El ámbito de la intervención del programa se circunscribe a los distritos de Pomacocha, Caja y Marcas, además de la capital provincial. La actividad económica en la zona rural de Acobamba es esencialmente de subsistencia. Las actividades económicas principales en la zona son la agricultura y ganadería. Existe dificultad de acceso al recurso hídrico para riego¹, lo que provoca una única siembra durante el período de lluvia. Las fuentes de agua utilizadas para consumo humano son principalmente los manantiales, aunque su potabilidad es dudosa. El tratamiento del agua para consumo se hace utilizando cloro, que es aplicado en los reservorios de almacenamiento, aunque son varios los distritos en los que el agua para consumo no recibe ningún tipo de tratamiento.

¹ Se estima que únicamente el 15% del total de áreas con vocación agrícola cuenta con riego.

Desde el sector educativo, se destaca que prevalece un alto índice de analfabetismo (79,89%). Existen brechas de cobertura (matriculación) entre los diferentes niveles: Inicial 8.25%; primaria, 65.03%; secundaria, 23.41%; y, superior, 1.95%. La deserción escolar asciende al 16.7%.

En este contexto, y en coherencia con lo establecido por el III Plan Director de la Cooperación Española (2009-2012), en el que se brinda un impulso político a las APPD como instrumento de cooperación internacional para el desarrollo, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) decidió explorar la posibilidad de identificar un programa piloto de APPD en Perú. En 2008 se envió una primera misión exploratoria con el fin de indagar el posible interés de distintos actores de participar en esta nueva experiencia. Una segunda misión tuvo lugar al año siguiente, teniendo como objetivo identificar la zona geográfica donde se actuaría y realizar la identificación del programa, los objetivos y los ejes estratégicos. Finalmente, en el 2010 se procedió a la firma de un Memorando de Entendimiento entre los socios españoles y en 2011 se firmó el Acuerdo de Ejecución y el Documento Programático entre socios de España y de Perú. En ese momento el acuerdo incluyó a la alcaldía provincial de Acobamba como socio representante del sector público peruano, que posteriormente fue remplazada por la Mancomunidad Municipal Qapaq Ñan (MMQÑ), creada en 2011.

Los principales problemas detectados² en cada sector de desarrollo fueron:

- *Deficiente ocupación y manejo integral del territorio que se traduce en una escasez de agua y escasa cobertura de servicios de saneamiento básico.*
- *Educación pública con baja cobertura y desvinculada de la realidad cultural y productiva de la provincia.*
- *Bajos niveles de diversificación productiva y baja productividad debido al uso limitado de tecnología y déficit de recursos humanos para el riego.*

² Fuente: PRODOC, p. 29.

- *Bajo nivel de cobertura en las telecomunicaciones y limitadas capacidades para su uso adecuado.*
- *Bajos niveles de reconocimiento y ejercicio de derechos de la mujer acobambina.*
- *Bajos niveles de calidad y cobertura en la implementación de políticas públicas para el desarrollo.*

4. Metodología

La metodología de esta evaluación se enfoca a la valoración de dos niveles. El primer nivel enfoca su análisis en la valoración de la APPD como instrumento de cooperación. El segundo nivel dirige la atención hacia la valoración del programa.

Dada la información obtenida durante la fase de gabinete, el equipo evaluador decidió que el primer nivel de análisis pusiera su atención en el instrumento de APPD y en concreto, en los siguientes elementos: Filosofía de la APPD, Estructura organizativa, Estructura financiera, Operatividad y Sostenibilidad. Además, durante el análisis se tuvieron en cuenta los criterios de pertinencia, coherencia, eficiencia y sostenibilidad.

Para analizar el segundo nivel se utilizó el método de evaluación por criterios: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. También se tuvieron en cuenta los principios de apropiación, alineación y armonización propuestos en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005).

La estructura del análisis quedó de la siguiente manera:

Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia • Coherencia • Alineamiento
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Apropiación • Eficiencia • Armonización
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Impacto • Sostenibilidad
Ejes transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Género • Sostenibilidad ambiental

Para cada nivel de análisis y cada criterio se ha realizado una valoración de cada uno de los seis ejes del programa, lo que permite obtener una visión específica del trabajo realizado en cada uno de dichos ejes.

Para la recogida y el análisis de la información sobre ambos niveles, el equipo evaluador utilizó la revisión de fuentes documentales, las técnicas del cuestionario, la entrevista, los grupos focales y la observación directa.

La evaluación contó con tres etapas:

i) Trabajo de Gabinete, en el que se realizó un análisis de la documentación secundaria existente sobre el instrumento y el programa, así como de información externa considerada relevante. Durante esta etapa se prepararon también las herramientas de recopilación de datos, las guías para entrevistas individuales / grupos focales, etc., de común acuerdo entre el equipo evaluador y los/las responsables de la puesta en marcha del programa.

ii) Trabajo de campo, durante el cual se recogió toda la información necesaria y suficiente para realizar una valoración precisa sobre el diseño, los procesos, la ejecución, los resultados previstos y la sostenibilidad del programa. Durante la visita a terreno se implementaron todas las herramientas de recogida de datos elaboradas previamente, y se trabajó con los distintos actores que participan en la ejecución de la intervención.

iii) Redacción de Informe, tras el análisis y sistematización de la información recopilada durante las etapas anteriores se procedió a redactar el informe de evaluación en el cual se incorporaron las observaciones realizadas por el Comité de Evaluación.

5. Hallazgos

5.1. Análisis del instrumento

5.1.1. Filosofía de la APPD

En general, algunos socios plantean que el instrumento se ha diseñado y ejecutado a través de diferentes actividades en distintos sectores o ejes

dentro de un territorio determinado. Sin embargo, no ha existido la suficiente articulación ni coordinación entre los ejes que conforman la alianza, lo que ha impedido entender la alianza desde un enfoque integral. Sobre la composición de la alianza, los operadores manifestaron que la MMQÑ, aunque contraparte de la APPD, no era socia integrante de la misma, lo que ha propiciado que la relación entre los distintos actores del programa y las instituciones públicas no se haya diferenciado de las relaciones que se desarrollan en cualquier tipo de proyecto de cooperación. Sin embargo, la Mancomunidad indicó que la APPD “es parte” de ella, en el sentido de que la alianza se incluye dentro de las estructuras de la MMQÑ, y que por lo tanto la gestión es su responsabilidad. Estas distintas visiones, de acuerdo con lo manifestado en el taller de cierre durante el trabajo de campo, han generado dificultades de entendimiento sobre la composición y el funcionamiento de la APPD.

5.1.2. Estructura organizativa

La APPD cuenta con una estructura para la toma de decisiones a nivel estratégico denominada Comité Perú, el cual se reúne de manera trimestral en Lima. Además de su carácter decisor, es un espacio donde los distintos socios dan a conocer las actividades realizadas y la planificación para el trimestre siguiente, y discuten la coyuntura socio-política de la región y cómo ésta podría afectar al programa. Aún cuando es un espacio de representación de los socios, el Comité no incluyó formalmente a la MMQÑ. Es importante señalar que tanto la Mancomunidad como las alcaldías distritales son invitadas de manera semestral, y su participación no ha sido constante. Esta exclusión plantea dudas sobre la composición de la estructura estratégica de la APPD.

La estructura organizacional prevista en el PRODOC no establecía liderazgos en la APPD. Sin embargo, el rol de líder ha recaído en la AECID. Ello se ha debido fundamentalmente a tres variables: a) la AECID es el socio que aporta la mayor cantidad de recursos económicos a la alianza, b) su experiencia en materia de desarrollo; y, c) su capacidad de negociación con las ONGD e instituciones públicas locales. En este sentido, los demás socios de la APPD han solicitado y aceptado – explícita e implícitamente – que sea la

AECID-OTC en Perú quien lidere el proceso. Sin embargo, esta situación ha generado que en algunas ocasiones, con el fin de fomentar la apropiación y el empoderamiento de la Mancomunidad y las alcaldías distritales en la ejecución, la AECID-OTC en Perú realizara compromisos o respaldos sin previa consulta a los demás socios de la alianza (sobre todo operadores), lo que generó ciertos inconvenientes en la gestión o implementación de la intervención.

La Unidad de Gestión es la estructura de coordinación de la alianza con los operadores. Se reúne mensualmente y tiene como finalidad intercambiar información sobre las actividades ejecutadas y planificadas. Sin embargo, las reuniones realizadas han resultado meramente informativas, debido a que no se cuenta con los mecanismos que permitan a los operadores articular y coordinar acciones concretas. En relación a la participación de las entidades públicas, éstas están representadas por la Mancomunidad aunque las alcaldías distritales manifiestan desconocer las actividades implementadas en los distintos ejes.

Cabe destacar que, pese a los esfuerzos realizados por las diferentes instituciones, las municipalidades y los/as beneficiarios/as de la alianza aún tienen poco conocimiento de los ejes y actividades ejecutadas por la APPD. En este sentido, se considera que esta situación se debe a que ninguna de las estructuras, socios, u operadores fueron encargados de las tareas de comunicación.

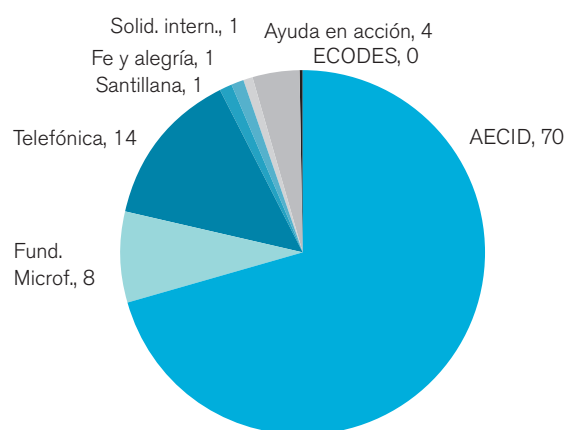
5.1.3. Estructura financiera de la APPD

Como puede observarse en el gráfico 2, la AECID es el mayor financiador de la APPD con el 70% del total de fondos, administrados por el FONCHIP, seguido del Grupo Telefónica, con un 14%. A esta estructura habría que sumarle el 20% de fondos públicos (comprometidos por la MMOÑ).

No hay una rendición de cuentas común por parte de los socios ni una presentación consolidada de gastos por partidas presupuestarias en los informes de seguimiento. El FONCHIP señala que no fue posible establecer una presentación consensuada de los gastos realizados con recursos de la AECID por partidas presupuestarias, optándose finalmente por la presentación de los justificantes

por gastos corrientes e inversión. Desde la Unidad de Gestión se señala que al inicio del programa los socios remitían la lista de gastos con sus respectivos justificantes a dicha Unidad para que fuese consolidada y enviada al FONCHIP, pero posteriormente esta práctica fue modificada y ahora cada socio remite directamente sus informes. Existen retrasos en la presentación de la justificación del gasto, debidos principalmente a que el personal de las organizaciones ejecutoras no sería suficiente para realizar las tareas técnicas y administrativas.

Gráfico 1. Distribución de los aportes económicos (%)



La situación actual se modificará en el corto plazo dado que el FONCHIP entrará en disolución y liquidación, lo que obliga a la AECID a buscar una alternativa de gestión de sus recursos.

5.1.4. Operatividad de la APPD

La totalidad de los operadores señalaron que, tomando en cuenta los resultados esperados, las posibilidades reales, sus propias capacidades operativas y el tiempo de implementación, resulta dificultoso y, en algunos casos imposible, alcanzar las metas indicadas inicialmente. Esto está causado, en los ejes de Gobernabilidad y Género, por el volumen y dispersión de las acciones, en el eje de Educación, por el amplio número de centros educativos beneficiarios de la red, en el eje de Gestión Territorial, por el sobredimensionamiento de la forestación y en el eje Productivo, por las acciones de asociativismo, que tomarán más de cuatro años. Esta situación ha generado que los operadores estén concentrando todos sus

esfuerzos en intentar alcanzar las metas, lo que les impide disponer de tiempo para trabajar por una mayor y mejor articulación. Otro factor que habría dificultado la articulación entre los ejes es el relacionado a los tiempos de implementación; es decir, cada uno de los ejes tuvo distintas estrategias (y dificultades) durante su inicio.

Además de lo señalado, se han identificado otras dificultades en la operatividad del programa, sobre todo en lo relacionado a la interrelación entre la MMQÑ, la Unidad de Gestión y el eje de Gobernabilidad. Por un lado, pese a que la Unidad de Gestión representa a todos los socios estratégicos, es la Mancomunidad quien –tácita, pero no formalmente– ha asumido un rol protagónico en la toma de decisiones. Esta situación ha generado, en algunas ocasiones, desconcierto en los operadores, por cuanto entienden que estas decisiones perjudican al buen funcionamiento de la APPD y el programa.

En cuanto a la eficiencia, los socios están de acuerdo en que un programa implementado a través de una APPD podría lograr mayores beneficios o impactos que si cada socio ejecutara un proyecto de manera individual. En este sentido, en el caso de la APPD de Acobamba, los mecanismos de coordinación aún no están consolidados, lo que ha implicado que se ejecuten actividades que son también realizadas por otros actores.

5.1.5. Sobre la sostenibilidad de la APPD

En principio, la APPD fue creada para el programa en Acobamba, por lo que concluye en el año 2015. Debido a algunos retrasos en la ejecución de las actividades, existe la posibilidad de que la alianza sea prolongada por un período temporal adicional. Sobre la continuidad, una vez concluida la ejecución, algunos de los socios han manifestado su interés por continuar trabajando en la provincia –tal es el caso de AeA–, e incluso su garantía de continuidad - Fe y Alegría y la Fundación Microfinanzas BBVA a través de la Financiera Confianza -, interviniendo en la región más allá del programa.

6. Análisis del programa

6.1. Diseño

6.1.1. Pertinencia

El diseño del programa respondió al énfasis que la comunidad internacional ha dado a las alianzas público privadas como instrumento del desarrollo. En este sentido, la AECID, a través del III Plan Director de la Cooperación Española y del Marco de Asociación País (MAP) con Perú³, hizo referencia expresa a la necesidad de establecer nuevos instrumentos de cooperación, entre los que destacan las APPD, señalando que “este MAP supone para las partes un salto cualitativo que llevará a canalizar los esfuerzos a través de instrumentos de cooperación que refuercen y potencien el intercambio de experiencias, APP (a la fecha se está ejecutando una primera experiencia piloto en el Perú), instrumentos multidonantes y cooperación delegada de otros donantes, así como cooperación Sur-Sur y triangular, todo ello de acuerdo con los estándares de la Iniciativa Internacional sobre Transparencia de la Ayuda de la que España es miembro”. Respecto a las políticas desarrolladas por el país socio, Perú cuenta con un marco normativo amplio en relación con la problemática identificada por el programa. En este sentido, cada uno de los ejes en los que se trabaja en el programa responde a un marco normativo que delimita los objetivos y las estrategias del Estado para poder mejorar los indicadores de desarrollo de la región.

En términos generales, en la mayoría de los ejes, existe un sobredimensionamiento de las metas.

El **eje de Gestión Territorial** del programa gira en torno a cuatro actuaciones, que fueron identificadas como prioritarias en la región: el ordenamiento territorial a través de un estudio de Zonificación Ecológica y Económica (ZEE), la reforestación de las zonas altas, la implementación de un sistema de agua y alcantarillado, y la construcción de una planta de gestión de residuos.

En relación al **eje de Educación**, el programa identificó, a través del diagnóstico desarrollado por

³ Perú y España establecieron un Marco de Asociación en materia de cooperación internacional para el desarrollo para el periodo comprendido entre 2013 y 2016, mediante el cual se establecieron los resultados de desarrollo prioritarios a los que quiere contribuir la Cooperación Española.

Fe y Alegría, los problemas relativos a la educación en la provincia de Acobamba. Con el objetivo de elevar la calidad de la educación en el ámbito rural de la provincia, el programa pretende fortalecer la Red Educativa Rural. Para ello, se han concentrado los esfuerzos en capacitar al profesorado, generar metodologías de enseñanza acordes a la realidad local y conformar círculos de nivelación escolar para los/as alumnos/as que lo requieran. Por otro lado, el programa decidió apoyar la elaboración del Proyecto Educativo Local (PEL) ejecutado por la propia Mancomunidad con el apoyo de Santillana como donante. Se trata de un instrumento de planificación que tiene como finalidad construir la visión, misión y objetivos que guiarán las acciones de Educación.

La provincia de Acobamba cuenta con indicadores de pobreza por encima de la media nacional, concentrándose principalmente en la zona rural. La población beneficiaria se encuentra en su totalidad por debajo de la línea de pobreza económica (2,25\$ al día). Las autoridades de salud han expresado su preocupación por los altos niveles de desnutrición en las comunidades en las que actúa el programa (esta variable ha sido considerada en la selección de los/as beneficiarios/as). Los testimonios recabados coinciden con los datos reflejados en las estadísticas, que sirvieron como insumo para la toma de decisiones durante el diseño respecto al **eje Productivo**. Este se marcó como objetivos la mejora de la productividad para generar excedentes y con ello ingresos económicos y la diversificación de la producción, con el fin de mejorar el acceso a diferentes productos que mejoren la alimentación familiar y disminuyan los altos niveles de desnutrición.

En términos generales, el sistema de telecomunicaciones se ha desarrollado de manera asimétrica en las diferentes zonas de Perú. Esto se refleja aún más en las áreas rurales, como Acobamba. Teniendo en cuenta las deficiencias existentes, el programa definió un **eje de Telecomunicaciones** a través del que se han implementado las “Aulas Fundación Telefónica” en 3 colegios de Acobamba, dotándolas de equipos de computación y acceso a red, y capacitando al profesorado para un mejor aprovechamiento de las herramientas.

En relación al **eje de Igualdad de Género**, se detectó que la violencia hacia las mujeres supone

la primera causa de preocupación de las organizaciones de derechos, seguida por el embarazo adolescente. En términos generales, considerando este contexto en el diagnóstico inicial del programa, se tomó la decisión de incorporar el enfoque de igualdad de género como parte de las prioridades a trabajar en la zona. Así, este eje busca mejorar el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos de las mujeres. Se aborda el fortalecimiento de las mujeres en procesos de exigibilidad y vigilancia de sus derechos y autonomía económica. En este sentido, el eje ha planteado el tratamiento de la problemática a través – principalmente – del trabajo coordinado con el hospital de Acobamba. También ha trabajado, en coordinación con el eje de Educación, la temática de género en las escuelas de la Red de Educación Rural, aunque con un abordaje distinto al trabajado con las demás instituciones, debido principalmente a las diferencias en la visión sobre la temática y la forma de afrontarlo. Cabe destacar que el programa, en todos los ejes, no tuvo en cuenta las necesidades de las mujeres de manera explícita. En algunas ocasiones, las beneficiarias han manifestado que el programa no responde a sus necesidades particulares ni a la realidad socio cultural, refiriéndose, por ejemplo, a la poca adaptabilidad del material de capacitación al contexto local.

Los gobiernos regionales y locales tienen el mandato de promover el desarrollo de estrategias de participación de la sociedad civil en la programación del presupuesto público en concordancia con los PDC. Igualmente, tienen el mandato de impulsar la vigilancia y fiscalización de la gestión de estos recursos. En este sentido, la pertinencia del **eje de Gobernabilidad** corresponde a la importancia de la participación de la población y de las OSC en las instancias de decisión, y la urgencia de transparentar la gestión de las instancias públicas para que contribuyan al desarrollo sostenible. El eje de Gobernabilidad resalta su importancia y pertinencia por el efecto positivo que presumiblemente tendrá en el correcto desarrollo de la intervención.

6.1.2. Coherencia

Durante el análisis de los documento de planificación del programa se hallaron deficiencias en el diseño de algunos indicadores o la ausencia de otros que podrían ser útiles en el seguimiento del

logro de resultados. Además, del análisis y comparación de los informes de seguimiento se puede inferir que la presentación de los avances no se realiza de manera estandarizada ni conforme a lo señalado en la matriz de planificación. Esta cuestión podría generar confusiones en relación a la presentación de los resultados alcanzados. Los informes de seguimiento no hacen referencia al avance en el cumplimiento de los objetivos específicos. En términos generales, resulta difícil y poco práctica la lectura de los informes de seguimiento, y difícilmente puede hacerse seguimiento o un comparativo entre lo planificado en materia de indicadores (por POA) y el grado de cumplimiento de los resultados.

6.1.3. Alineamiento

En términos generales, el programa tiene relación con la mayoría de las entidades públicas competentes en la provincia. Aunque las actividades que se ejecutan son comunicadas a las alcaldías distritales y a la provincial, éstas han manifestado que no existe un estrecho acercamiento durante la ejecución de las actividades de cada uno de los ejes. A nivel distrital, las autoridades manifiestan que las actividades están de acuerdo con sus políticas, aunque no tengan concluidos sus PDC. Durante el trabajo de campo, autoridades locales acompañaron parte del recorrido realizado por el equipo evaluador, manifestando claramente la idoneidad de las acciones y el compromiso de la APPD en general –y de las alcaldías en particular– de continuar trabajando de manera coordinada para mejorar la calidad de vida de la población.

Sobre la revisión del PRODOC, en el diseño de la intervención no se contemplaron adecuadamente las implicaciones presupuestarias que supone incorporar la intervención a los mecanismos de funcionamiento propios de los municipios, sobre todo en lo referente a la elaboración de los Proyectos de Inversión Pública (PIP).

6.2. Procesos

6.2.1. Apropiación

En esta intervención se consideró conveniente basarse en la experiencia de los distintos socios para definir los ejes en los que se trabajaría. La

participación de los/as titulares de obligaciones (el estado), de responsabilidades (los ejecutores) y de derechos (los/as beneficiarios/as) ha sido desigual en función de los ejes, aunque las comunidades beneficiarias tuvieron poca participación en el diseño de la intervención.

En relación a la participación de autoridades, se han dado tres situaciones: a) ejes con un nivel cercano de coordinación con las autoridades distritales, como el Productivo; b) ejes con una cercanía basada principalmente en la necesidad de elaborar PIP y obtener fondos de contrapartida, como el de Gestión Territorial; y c) ejes con escasos niveles de coordinación y apropiación, como el de Género, Telecomunicaciones, Gobernabilidad y Educación. Es importante señalar que la metodología trabajada por el eje Productivo en el que los/as beneficiarios/as aportan una contrapartida del 50% (en efectivo y/o valorizado) ha influido en la mejora de la participación y apropiación de los/as beneficiarios/as en las actividades. Sin embargo, el caso del eje de Gestión Territorial en su componente de forestación ha sido contrario al del eje Productivo.

6.2.2. Eficiencia

En algunos casos éstas metas exceden las capacidades de los recursos humanos en relación con la cantidad de actividades a desarrollar - Gobernabilidad y Género- o con el amplio número de comunidades o instituciones beneficiarias - Productivo y de Educación-. También en el eje Productivo, el tipo de actividades planteadas hacen difícil su sostenibilidad, pues se ven limitadas por el tiempo de duración de la intervención, como es el caso del trabajo de asociacionismo. Finalmente, en el eje de Gestión Territorial la meta planteada en reforestación excede el número posible de hectáreas a reforestar en la Mancomunidad.

En relación a la financiación del programa, la partida mayor se destina al eje de Gestión Territorial, sobre todo en la implementación de un sistema de agua potable, el cual ha sido señalado por las autoridades locales, y recogida en el PRODOC, como la necesidad más sentida de la población. En relación al eje Productivo, es importante tener en cuenta la valorización de los créditos, lo que implica que, en términos de disposición de recursos, este eje

cuenta con USD 1.275.303; el eje de Educación es el segundo con mayor financiación, debido principalmente a los recursos puestos a disposición por la Fundación Telefónica.

6.2.3. Armonización

Durante el análisis del instrumento, el equipo evaluador realizó una identificación de los actores que implementan intervenciones en la provincia. Basándonos en las reuniones que se realizaron durante el trabajo de campo, la información brindada por los equipos técnicos, y la información suministrada en los informes de seguimiento, podemos señalar que generalmente la articulación con entidades públicas es satisfactoria. Sin embargo, existe una limitada vinculación con los programas sociales, la cual se sostiene principalmente por el trabajo del MMR, que aprovecha estas estructuras para trabajar con los miembros la temática de equidad de género.

6.3. Resultados

6.3.1. Eficacia

El **eje de Gestión Territorial**, orientado por el objetivo específico “Mejorar la ocupación y el manejo integral del territorio bajo un enfoque de gestión sostenible de los recursos naturales” está compuesto por varios resultados. Para el primero de ellos, de *Acompañamiento y asistencia técnica a la formulación del plan de ordenamiento territorial* se previó la realización de un perfil de Proyecto de Ordenamiento Territorial para la MMQÑ. Sin embargo, este perfil de proyecto aún se encuentra en proceso de evaluación por parte del gobierno regional de Huancavelica. Cabe destacar se ha logrado el cumplimiento total de los indicadores planteados para cada POA en los dos años de intervención.

Para el resultado *Implementación de una red de monitoreo para el manejo de los recursos hídricos y su control eficiente*, se ha trabajado en la formulación de dos perfiles de proyectos. Ambos proyectos cuentan con financiación asegurada, aunque la ejecución depende de la aprobación de

las instancias correspondientes. También se planificó constituir y fortalecer una Red de Monitoreo de los recursos hídricos. En concreto el primer año se ha logrado constituir la Red por parte de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Acobamba (EMAPA), y otras instituciones, aunque se avanzó poco en el fortalecimiento de dicha Red. En el segundo año se consiguió consolidar la Red a partir del desarrollo de acciones de monitoreo a las fuentes de agua de consumo humano en el distrito de Acobamba. Sin embargo, quedan pendientes de realización dos jornadas en los distritos de Pomacocha y Caja a falta de reactivos.

Para el resultado *Elaboración de un plan piloto de reforestación y regeneración en las partes altas de uno de los distritos de la zona sur*, se destaca que se han priorizado las partes altas de la provincia, con la meta de reforestar 382 Ha en 2012 y 188 Ha en 2013. Mediante la ejecución del programa – en coordinación con el gobierno regional – se ha logrado cubrir 188 Ha en el primer año y 240 Ha en el segundo, siendo reforestadas un total de 428 Ha de manera acumulada, lo que muestra un déficit en el cumplimiento de lo programado. Por otro lado, se ha desarrollado un trabajo de coordinación con las comunidades para sensibilizar sobre la importancia de la reforestación, principalmente de las partes altas.

Es de destacar que para el resultado de reforestación se ha dado un sobredimensionamiento de las metas, porque en la zona no existen las hectáreas calculadas en el estudio inicial. También se manifiesta que faltan recursos (como contrapartida), que deben ser asumidos por las municipalidades. Esto no ha sido cumplido por todas las instituciones. Además, existe una preocupación por la respuesta de los/las usuarios/as al cuidado de las zonas reforestadas. A pesar de las actividades de sensibilización, los cercos de protección de estas zonas reforestadas han sido dañadas por la población, con el fin de que sus animales pasten.

En relación con la *Capacitación y formación de yachachiq⁴, especialmente mujeres, y profesores en las tareas de recuperación ambiental se destaca que de los nueve eventos programados para*

4 Palabra quechua que significa “maestro”, “el que enseña”

los dos años de intervención se lograron realizar dos con 36 líderes identificados. Sin embargo, la alta rotación de los líderes/lideresas capacitadas pone limitaciones a la sostenibilidad de la intervención (manejo forestal), así como la rotación de los encargados de realizar las capacitaciones que son contratados por las municipalidades. Se ha detectado, también, que las actividades planificadas no se cumplen.

El **eje de Educación** tiene como objetivo *Asegurar el derecho al acceso de los niños, niñas y adolescentes de la provincia de Acobamba a una educación de calidad, contextualizada e inclusiva*. Para ello, una de las actividades desarrolladas es la *Elaboración de una línea de base de la situación educativa de la provincia*. A partir de esta línea de base, elaborada por Fe y Alegría, se definió una población objetivo de 2.563 alumnos, distribuidos en 12 instituciones de educación inicial, 22 instituciones educativas primarias y 8 instituciones secundarias, dentro de las cuales se incluyó una sola institución educativa de Acobamba, a solicitud de la alcaldía provincial.

Para el resultado Diseño del PEL 2012-2014 (gestión institucional y gestión pedagógica) con participación de los actores locales se identificó que el PEL estaba ejecutado en un 70%. Este cumplimiento parcial de la meta propuesta se debió a factores externos, como los obstáculos que representó el paro de docentes de los centros educativos, paralizando las labores escolares pero también las gestiones administrativas.

En relación a la *Implementación de recursos (ej.: centro de recursos, biblioteca,...) para las escuelas del ámbito de acción, se destaca la donación de libros* a las escuelas del ámbito de intervención por parte de uno de los socios (Santillana). Sin embargo, las instituciones educativas no cuentan con bibliotecas, por lo que los libros donados se encuentran almacenados y no están al servicio de los estudiantes ni de los docentes.

Para la *Asesoría, acompañamiento y formación de docentes de las IIEE por niveles educativos y áreas*, se han manifestado inconvenientes y se han generado contradicciones en el interior de las instituciones educativas. Los docentes perciben falta de calidad de los programas de capacitación

para docentes y exigen la contratación de personal capacitado e idóneo. Asimismo, el número de capacitaciones es escaso. Sin embargo, parece existir también una falta de compromiso por parte de los docentes, debido a que no asisten a las capacitaciones. La implementación de la metodología de educación rural (Fe y Alegría), de acuerdo con lo manifestado por algunos actores participantes, no estaría cumpliendo con las expectativas iniciales, aunque el grupo capacitado afirma estar obteniendo resultados positivos. El incumplimiento de los indicadores estaría asociado, en parte, a la débil coordinación entre la institución operadora y los/as beneficiarios/as, así como una débil coordinación con la UGEL.

El **eje Productivo** tiene como objetivo *Generar excedentes de producción que se destinen a la mejora de la seguridad alimentaria y comercialización*. Para ello, se ha trabajado para mejorar las infraestructuras de riego en la zona. Durante el primer año se aseguró la cobertura a 34 familias. Sin embargo, en el segundo año no se cumplió la cobertura para otras 40 familias, debido, probablemente, al sobredimensionamiento de las metas a alcanzar el segundo año. De manera complementaria, REDES desarrolló otras actividades en el eje Productivo a partir de la mejora de granjas de animales menores, donde se ha trabajado en ordenamiento e higiene en la crianza, siendo una de las actividades desarrolladas la distribución de espacios para la crianza.

Uno de los planes de acción propuestos para este eje, la *Implementación de una línea de crédito específica para emprendimientos productivos realizado a través de la Financiera Confianza*, ha permitido promover líneas de crédito, entre las cuales destaca el crédito agrícola, orientado a personas que se dedican a actividades agrícolas y pecuarias. Sin embargo, estos créditos han sido otorgados a agricultores/as que en su mayoría no son beneficiarios/as del eje Productivo del programa de la APPD. Esto se debe a que ninguna de las asociaciones de agricultores beneficiarias de la APPD ha ingresado al mercado de cadenas productivas, requisito de la financiera para otorgar créditos. En relación con la implementación de líneas de crédito a emprendimientos liderados por mujeres cabe destacar que los operadores no tienen información sobre los créditos generados

a las mujeres beneficiarias de los eje Productivo y Género del programa. Sin embargo, la microfinanciera comunicó que generalmente los créditos han sido otorgados a mujeres que no tienen como prioritaria la actividad productiva, sino actividades comerciales como pequeños negocios.

El objetivo del **eje de Telecomunicaciones**, de *Incrementar el uso de servicios de telecomunicaciones para el desarrollo de actores locales específicos* se está implementando a través del resultado *Adecuación de centros educativos para la provisión de servicios de internet hacia la comunidad*. En el marco de este resultado se ha provisto de internet a los centros educativos a través de las Aulas Fundación Telefónica. Para ello, se instalaron aulas telemáticas equipadas con herramientas tecnológicas y acceso a internet en tres instituciones educativas y se aportaron equipos tecnológicos a otros 24 colegios multidocentes. También se capacitó a 44 profesores/as de las tres aulas telemáticas. Sin embargo, cabe señalar que algunas de las aulas no están siendo mantenidas de manera adecuada. También existen actividades que no han tenido avances, como la instalación de sistemas de telefonía celular e internet, el diseño de un plan de formación en manejo y uso de TIC y la posterior capacitación, el diseño e implementación de una estrategia para promover centros de formación en TIC y la ampliación de los canales de alfabetización en nuevas tecnologías dirigidos a adultos, grupos de mujeres, grupos productivos y autoridades regionales y provinciales

Para el **eje de Género** se propuso como objetivo *Mejorar el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos de las mujeres*. Como primer resultado se previó fortalecer *las capacidades de las mujeres en sus procesos de organización para la exigibilidad, vigilancia de sus derechos (derechos sexuales, derechos reproductivos, derecho a una vida libre de violencia, derecho a participación política) y autonomía económica*, para lo que se han conseguido avances en indicadores referidos a participación, coordinación con establecimientos de salud, actividades de incidencia y creación de comisiones impulsoras de la "Agenda por los derechos de las mujeres": El fortalecimiento de los espacios de articulación de las organizaciones de mujeres se ha dado a través de promocionar su

trabajo y sus actividades, articulándolos a su vez con las instituciones públicas. De esta manera se promueve la presencia de estas organizaciones y su afirmación dentro de la gestión pública. Es a partir de esta actividad como se han conseguido los siguientes cumplimientos del indicador:

- 16 organizaciones de mujeres incorporan la temática del derecho a una vida libre de violencia, a la salud sexual y reproductiva y a la participación política, en su trabajo. Se ha incrementado en un 800%.
- En el 2012 se conformaron cuatro Comisiones distritales y una Comisión de la Mancomunidad impulsora de la "Agenda por los derechos de las mujeres".
- En el año 2012 se ha mantenido el 20% de organizaciones de mujeres que participan en el presupuesto participativo.
- El CEM coordinó con dos organizaciones de mujeres y se mantiene el 57% de las organizaciones que reportan coordinaciones con el establecimiento de salud.
- Finalmente, nueve iniciativas de incidencia fueron impulsadas por las organizaciones de mujeres de las comunidades priorizadas en el año 2012.

En relación al resultado *Fortalecidas las capacidades y la coordinación de las instituciones públicas y privadas vinculadas a la implementación de políticas y prestación de servicios específicos dirigidos a las mujeres de Acobamba*, se ha elaborado un diagnóstico de las capacidades de las instituciones públicas y privadas vinculadas a la implementación de políticas y prestación de servicios específicos dirigidos a las mujeres y niños/as de Acobamba. Gracias a este diagnóstico se creó el Consejo Provincial de la Mujer de la provincia de Acobamba, con la participación del 46% de las instituciones públicas y privadas de la provincia. Sin embargo, parece que el Consejo no está funcionando de manera adecuada pues no se dispone del impulso político suficiente, según lo manifestado en las entrevistas.

El eje también se orientó a la sensibilización y la mejora del conocimiento de autoridades locales y autoridades en materia de inequidad de género. En este sentido, el porcentaje de las autoridades que han participado en alguna campaña relacionada

con los derechos de las mujeres pasó de un 15% en el año 2011 a un 19% en el 2012.

El **eje de Gobernabilidad** se orientó a *Mejorar la calidad e implementación de las políticas públicas distritales y provinciales de Acobamba*. Para ello se promovió la actualización de los documentos de gestión de los gobiernos locales, de los que se logró actualizar el 90% de los PDC de los distritos de Marcas y Pomacocha con desiguales resultados. En el caso de Acobamba se avanzó con la actualización del PDC en un 15%. Sin embargo, el esfuerzo de fortalecer la gestión de los gobiernos locales a través del apoyo en el desarrollo de documentos de gestión no es muy valorado por las autoridades. Asimismo, a la fecha de redacción de este informe, se tiene un avance del 15% en adopción de los instrumentos de gestión por parte de los funcionarios y autoridades locales. Sin embargo, debido al escaso nivel de capacitación y la ausencia de fiscalización popular, entre otros motivos, se ha detectado que tan solo un 50% de los funcionarios y un 40% de las autoridades locales conocen y hacen uso de los instrumentos de gestión pública. También se ha promovido la formación de la mesa de concertación provincial. Sin embargo, la iniciativa se ha visto truncada por la falta de compromiso de las instituciones públicas y privadas, que han imposibilitado su consolidación.

Cabe resaltar que existe una sobrecarga de funciones designadas al responsable del eje de Gobernabilidad que además es el encargado de la Unidad de Gestión de la APPD que ha repercutido en que no se puedan desarrollar de manera apropiada las actividades proyectadas para el mencionado eje.

6.3.2. Sostenibilidad

El **eje de Gestión Territorial** se basa en los PIP para la realización de actividades. Estos PIP están asociados a presupuesto público que aumenta las perspectivas de sostenibilidad. Sin embargo, la escasa sensibilización y capacitación sobre el beneficio de mantener reforestadas las zonas altas disminuye las perspectivas de sostenibilidad. Para

combatirlo, se ha elaborado un plan de sostenibilidad que consiste en que la producción de plántones se comercialice a las comunidades a precio de costo. La recaudación permitirá continuar asumiendo los gastos derivados de dicha actividad.

En el **eje de Educación** los PEL nacen de un impulso político por construir una política educativa, impulsada y planificada por actores locales, adaptada a la realidad local y enfocada en el cumplimiento de resultados concretos.

La sostenibilidad del **eje Productivo** en su componente de microfinanzas dependerá de la cuota del mercado crediticio que obtenga la financiera. Esta es una de las razones esbozadas para señalar la dificultad de brindar ventajas (en acceso, plazos o tasas) a la zona de intervención.

En el **eje de Telecomunicaciones**, los resultados están estrechamente correlacionados con el eje educativo. En este sentido, aunque las Aulas Fundación Telefónica son sostenidas hasta el 2015 por la propia Fundación, se tiene conocimiento que Fe y Alegría ha podido mantener los beneficios en otros colegios donde trabajó el Programa Proniño⁵.

El **eje de Género** ejecuta actividades puntuales con el objetivo de crear conciencia en la población beneficiaria y capacidades en las autoridades vinculadas a la materia. Sin embargo, las estructuras formales del Estado, como el CEM, la Casa del Bienestar o la DEMUNA, manifiestan no contar con el recurso económico y humano para continuar el trabajo sin el apoyo del Programa.

Los productos/servicios esperados en el **eje de Gobernabilidad** pueden dividirse en dos. Por un lado, aquellos – como los PDC – que tienen un fin en sí mismos, y por tanto no existe necesidad de continuidad. Por otro lado, acciones como las capacitaciones a beneficiarios para brindar un mejor servicio, o el fortalecimiento de las OSC para ejercer un control o vigilancia sobre las actuaciones de las autoridades, actividades que se espera continúen una vez concluido el programa.

⁵ El programa Proniño es financiado por Fundación Telefónica. Las actividades desarrolladas en el marco del presente programa son similares a las desarrolladas por la propia Fundación, como parte de Proniño, en otras zonas geográficas del Perú. Fundación Telefónica cuenta con la colaboración en todas sus intervenciones – como ente ejecutor – de Fe y Alegría.

En relación a este segundo grupo de acciones, las dificultades para su sostenibilidad vienen dadas por los retrasos existentes en la ejecución de las actividades, sobre todo aquellas que deberían desarrollarse con las OSC.

6.4. Aspectos transversales

El PRODOC señalaba la importancia de trabajar la sostenibilidad ambiental y la equidad de género como ejes transversales. Sin embargo, en la práctica, esta responsabilidad no recae en ninguno de los socios, siendo también asumida por la Unidad de Gestión. No existe ningún plan de trabajo para estos dos aspectos transversales, quedando a discreción de cada uno de los operadores aplicarlos en sus respectivos ejes.

En relación con el *enfoque de género*, cabe destacar que este ámbito es tratado también como un eje del programa. Independientemente de esto, la temática de género no es considerada relevante por los demás ejes del programa, éstos no cuentan con metodología de trabajo en materia de género y las planificaciones no contemplan la posible sobrecarga de trabajo para las mujeres beneficiarias.

En lo referido a la sostenibilidad ambiental, la realización de acciones destinadas a minimizar los impactos medioambientales negativos también ha quedado a discreción de los propios operadores. En este sentido, por la propia naturaleza de los ejes de Gestión Territorial y Productivo, la transversalización del enfoque de sostenibilidad ambiental se ha realizado de manera más explícita. Asimismo, en el eje de Educación se ha podido observar un trabajo de sensibilización a los/as escolares.

6.5. Visibilidad

En términos concretos, los/as titulares de derechos con los que se trabaja tienen poco conocimiento sobre la APPD. Reconocen al operador como la organización que ejecuta las actividades y en casos concretos este conocimiento se expande al socio estratégico, pese a que en las obras normalmente se incluyen los logos de la APPD y de la Mancomunidad Qapaq Ñan. Esta situación ha

generado cierto malestar en las autoridades distritales, quienes han manifestado que se les excluye al momento de mencionar a los/as beneficiarios/as quiénes participan en el programa.

7. Conclusiones

7.1. Conclusiones del instrumento

Filosofía de la APPD

Entre los socios estratégicos y operadores existen diversas formas de entender la APPD, su organización y funcionamiento. Asimismo, existen también diferencias de entendimiento sobre la integralidad de la intervención, lo que ha generado que la intervención tenga la característica de suma de proyectos, y no de un programa integral. Las reuniones de la Unidad de Gestión no han funcionado como espacio de coordinación y articulación entre los ejes y los demás *stakeholders*. En este sentido, también los operadores han manifestado que han tenido dificultades para hacer de la intervención un programa, por lo que la lógica que ha operado es la de ejecución individual de actividades.

Estructura organizativa de la APPD

La generación de vínculos de confianza entre los socios ha sido uno de los resultados más tangibles de la APPD, en la que los socios se muestran dispuestos a continuar con la iniciativa e impulsan acuerdos para reorientar las acciones en caso de que sea necesario.

El liderazgo en la gestión de la APPD ha recaído en la AECID, lo que ha implicado la asunción de compromisos y respaldos que han podido generar algún inconveniente en la implementación de la intervención por parte de los operadores.

Las autoridades distritales no se consideran incluidas en los procesos de planificación y ejecución del programa. Ninguna de las entidades públicas (alcaldías distritales y la MMQÑ) participa sistemáticamente de las reuniones del Comité Perú.

La APPD no cuenta con una estrategia de comunicación que permita llegar a las instituciones con

las que se articula o coordina, con las comunidades beneficiarias, y con los propios beneficiarios/as para informar sobre las actuaciones.

Estructura financiera de la APPD

La estructura de financiamiento condiciona la operatividad en los procesos de justificación del gasto. Es decir, cada socio estratégico reporta a su financiador sobre los gastos realizados por POA, imposibilitando con ello el conocimiento y análisis de datos agregados del programa.

Operatividad de la APPD

Existen ciertos inconvenientes dado que el hecho trabajar una nueva intervención, con un instrumento piloto, en una zona geográfica en la cual no se tiene un trabajo previo, en un período corto de 4 años, y con una sociedad civil desarticulada, dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados, dado que parte del tiempo inicial se invierte en crear las confianzas necesarias y el conocimiento de las interrelaciones sociales.

El diseño de la APPD no contempló las posibles diferencias, en cuanto a la implementación, al contar con socios públicos y tener que incorporarse a las estructuras propias del Estado. Esta situación ha implicado algunos retrasos en la ejecución de actividades.

La interrelación entre el eje de Gobernabilidad, la Unidad de Gestión y la MMQÑ es compleja y confusa, lo que implica que su gestión no es ni eficiente ni eficaz.

7.2. Conclusiones del programa

Coherencia

Las matrices del programa cuentan con algunas debilidades, sobre todo en el establecimiento de indicadores de impacto. En algunos casos se confunden los medios con los fines, no se registran indicadores cualitativos ni tampoco indicadores relacionados a los ejes transversales.

Apropiación

El programa no contempla espacios formales donde la población beneficiaria pueda manifestar sus

opiniones sobre la ejecución del mismo. El grado de apropiación es distinto en cada uno de los ejes.

Eficiencia

Se considera que esta distribución del gasto está acorde con las características del programa. En relación a la justificación del gasto, cada uno de los socios responsables de los distintos ejes realiza la justificación a sus socios donantes. Sin embargo, no se cuenta con datos agregados sobre la ejecución de los fondos del total del programa. En cuanto a la transferencia de recursos, ha habido algunos retrasos en la transferencia de los fondos AECID, principalmente por demoras en los procesos de justificación del gasto.

En estos primeros dos años la ejecución ha estado marcada por la lentitud de implementación, tanto por variables no previstas y controlables como por factores exógenos en los cuales el programa tiene poco (o nulo) margen de acción. Asimismo, existen riesgos asociados al limitado uso de los productos/servicios por parte de los/as beneficiarios/as, como el caso de los reservorios familiares en el eje Productivo o los medios informáticos en el eje de Telecomunicaciones. Los retrasos principales en el eje de Gobernabilidad se deben, como ha sido mencionado, a la dificultad del responsable de implementar el eje y además tener a su cargo la coordinación de la Unidad de Gestión.

El programa no cuenta con un sistema de monitoreo (y tampoco se tiene asignada su responsabilidad) que permita ir conociendo si las distintas actividades se están ejecutando correctamente y si se están logrando los impactos esperados.

Eficiencia por ejes

En el **eje de Gestión Territorial**, los fondos inicialmente previstos –que en principio serían canalizados por el FCAS – no obtuvieron finalmente la aprobación. Aunque los fondos seguramente serán viabilizados (actualmente se está gestionando con el FECASAL) esto supondrá retrasos en la implementación del componente de agua potable y alcantarillado, así como el de gestión de residuos sólidos, dentro del eje de Gestión Territorial.

Las reticencias iniciales presentadas por los organismos sectoriales (SUTEP y UGEL principalmente) respecto a la implementación del **eje de Educación**, se han debido a la desconfianza en la gestión de las escuelas por parte de Fe y Alegría y de que esto suponga un primer paso para la privatización de la educación pública y al temor del profesorado a perder sus puestos de trabajo.

Desde el **eje Productivo**, los recursos contabilizados como aporte de la Financiera Confianza no son considerados como fondos de cooperación por cuanto todos los gastos en los que se incurre son incluidos en el costo del crédito (tasa de interés) y recuperado al cabo de un tiempo determinado.

Aún cuando en el **eje de Telecomunicaciones** se han logrado instalar las tres aulas programadas, existen algunos servicios complementarios que no están suponiendo un aporte sustantivo a las metas establecidas o que no cuentan con la calidad esperada, tales son los casos de las capacitaciones a profesores/as - muy baja participación -, o la falta de acceso a internet/PCs con mal funcionamiento, respectivamente.

Armonización

La articulación con entidades públicas es satisfactoria, aunque con los programas sociales existe menos vinculación.

Eficacia

En términos generales, el programa cuenta con un cumplimiento de resultados moderadamente satisfactorio. El eje Productivo y de Género son los que habrían tenido un nivel de avance mayor, el eje de Educación tiene un alcance moderado, mientras que los ejes de Gestión Territorial, Telecomunicaciones y Gobernabilidad tienen un nivel de ejecución comprometido.

Algunas de las metas establecidas en los distintos ejes se encuentran sobredimensionadas, ya sea por capacidades del recurso humano, por los tiempos de ejecución, o porque no es técnicamente posible. La presión por el cumplimiento de estas metas ha disminuido las posibilidades de generar espacios eficaces de articulación y coordinación.

Sostenibilidad

Los componentes de asociacionismo en el **eje Productivo**, o el de fortalecimiento de JAAS en el eje de Gestión Territorial, son los que cuentan con menores perspectivas de sostenibilidad, por el tiempo necesario para fortalecer estas organizaciones en comparación con el tiempo que resta de ejecución.

Las actividades de los **ejes de Género y Gobernabilidad** difícilmente son sostenibles debido al poco apoyo de los gobiernos locales. En este sentido, al no ser una prioridad, se dificulta la disposición de recursos económicos para prolongar las actividades y fortalecer los beneficios.

El **eje de Educación** (al menos los relacionados a la Red Educativa Rural) y las aulas informáticas del **eje de Telecomunicaciones** son sostenibles debido a que la intervención de Fe y Alegría es a mediano-largo plazo.

Ejes transversales

El **eje de Género** no ha sido trabajado de manera transversal en el programa, por cuanto no se cuenta con un operario que se encargue específicamente de esta labor.

8. Lecciones aprendidas

La metodología de trabajo implementada por los operadores, en sus respectivos componentes, de articular y coordinar con los distintos actores locales implicados en la temática ha permitido una mayor apropiación por parte de estos.

9. Recomendaciones

9.1. Recomendaciones del instrumento

Filosofía de la APPD

1. Se recomienda generar los espacios necesarios para discutir y trabajar documentos que brinden una idea común y compartida sobre la APPD. Se espera que, al menos, se cuente con un Manual

de Gestión, que tenga como mínimo (Misión y Visión, Organigrama, Funciones y responsabilidades del Comité Perú y de la Unidad de Gestión), y que contenga los compromisos, funciones y responsabilidades de cada socio (sector en el que trabajan, aporte a los/as titulares de derechos y al desarrollo, funciones, responsabilidades e incumplimientos)

Estructura organizativa de la APPD

2. Se sugiere incluir a la MMQÑ en las reuniones del Comité Perú como miembro de pleno derecho. Asimismo, se recomienda la creación de una "dirección" en el Comité Perú, compuesta por tres/cuatro representantes - preferentemente uno del sector privado, uno de las ONGD, y uno de la Mancomunidad Qapaq Ñan, y/o la AECID - que se hagan responsables de convocar reuniones trimestrales, presentar la agenda, realizar gestiones con distintos actores, resolver situaciones imprevistas, etc. Es importante que estas decisiones adoptadas por los socios de la APPD tengan también el respaldo de los operadores.

3. Las decisiones sobre la Unidad de Gestión, o demás cuestiones que puedan afectar a todos los socios operativos, deberían ser tomadas desde el Comité Perú. Asimismo, se recomienda explorar la posibilidad de que la Unidad de Gestión sea asumida por una entidad distinta a los socios y operadores. Aunque pueda parecer que esta recomendación merma el liderazgo que deben tener las entidades públicas en el desarrollo de sus comunidades, entendemos que el rol protagónico de estas entidades pasa por establecer las prioridades, participar en la concepción, diseño y seguimiento de las estratégicas, y crear los mecanismos para que, conjuntamente, se ejecuten las actividades en beneficio de la población.

4. En lo que respecta a los mecanismos de comunicación del programa, se recomienda el establecimiento de una estrategia de visibilidad y comunicación con dos vectores fundamentales:

- **Comunicación institucional**, dirigida a las entidades públicas y privadas que tengan

interés en conocer las actividades y avances del Programa, y por parte de la propia APPD.

- **Comunicación comunitaria**, continuando con el trabajo radial, incluyendo no solamente información que desarrolla cada eje, sino también las sinergias que se han podido originar los impactos agregados que ello conlleva.

5. La estructura organizativa es susceptible de ciertas modificaciones en aras de aclarar o mejorar las estructuras creadas para su organización y los mecanismos de funcionamiento. En este sentido, en el Informe Final⁶ se propone un posible esquema de organización de la APPD y las funciones de cada órgano.

Estructura financiera de la APPD

6. En relación a la presentación de la información económico-financiera del programa, se recomienda trabajar en una presentación por partidas presupuestarias, y que las mismas puedan ser homologadas por los socios financiadores, con el fin de obtener información general del programa. Finalmente, se hace imperativo buscar una alternativa que dé salida a la liquidación del FONCHIP y que administre los fondos de la AECID; en este sentido, se recomienda transferir las capacidades a la Mancomunidad.

Operatividad de la APPD

7. En relación al sobredimensionamiento de las metas del programa, se recomienda reformularlas centrándose en las reales y alcanzables, considerando la sostenibilidad de los beneficios/servicios que se puedan obtener, y la posibilidad de liberar tiempo para que los distintos ejes realicen coordinaciones y articulaciones que posibiliten una mayor eficiencia e impacto.

8. Se recomienda igualmente explorar la posibilidad de establecer "Comités Sectoriales", teniendo como norte la coordinación operativa de actividades puntuales, que permitan maximizar el impacto y la eficiencia en la gestión de los recursos. En estos ejes se esperaría la presencia de los demás *stakeholders* de la provincia.

⁶ El informe completo de esta evaluación puede consultarse en www.cooperacionespañola.es/es/publicaciones-y-recursos

9. Se espera que estos comités sectoriales puedan convertirse en el “embrión” de las mesas temáticas que pretenden ser implementadas por la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza⁷. Esta posibilidad ha sido destacada como positiva además por Agro Rural.

10. Con la finalidad de minimizar los riesgos de un conflicto de intereses por el hecho de que la Mancomunidad (de la que forman parte los municipios distritales) sea responsable de un eje como el de Gobernabilidad —que tiene entre sus planteamientos el fortalecimiento de las OSC como mecanismos de control y vigilancia de la actuación pública—, se sugiere que el eje de Gobernabilidad pase a ser responsabilidad de la Unidad de Gestión. En este sentido, se recomienda la contratación de un/a consultor/a para hacerse cargo del eje de Gobernabilidad, aunque la responsabilidad sea de la propia Unidad de Gestión.

11. Con el fin de mejorar el conocimiento de las actividades será conveniente hacer partícipes a las alcaldías distritales de las reuniones de la Unidad de Gestión. Por un lado, esta participación puede restar liderazgo a la Mancomunidad, pero revertiría el hecho de que la escasa participación se deba a un desconocimiento de lo realizado por los ejes, operativizando la dinámica existente y fomentando la participación de las autoridades. Asimismo, la Mancomunidad debería proponer a las alcaldías que se nombre un regidor como enlace ante la APPD. Esto permitiría la participación constante de la entidad, situación que actualmente no se cumple por la carga laboral de los alcaldes. Además, debería plantearse que la gerencia informe sobre sus actividades y avances en las reuniones mensuales de la Mancomunidad.

12. Se considera importante establecer mecanismos de monitoreo desde la Unidad de Gestión, esto permitiría no solo conocer si las actividades planificadas están siendo ejecutadas, sino si estas actividades están logrando los resultados y el impacto esperado en los/as titulares de derechos y obligaciones.

13. Se recomienda elaborar los POA de cada eje de manera conjunta, abriendo la participación a los demás socios y/o operadores, pudiendo identificar las actividades donde podría trabajarse conjuntamente.

14. Se sugiere también establecer mecanismos que permitan cumplir con los compromisos económicos asumidos por la APPD.

Sostenibilidad de la APPD

15. Por último, en relación con la posibilidad de replicar la APPD en otros ámbitos geográficos, se considera conveniente que una vez concluida la ejecución, y haciendo los ajustes propuestos en la presente evaluación, se analicen las lecciones aprendidas y las ventajas de impulsar las alianzas público privadas. Esta nueva evaluación debería servir de insumo en caso de que finalmente los socios decidan continuar la alianza y concursar por fondos de cooperación.

9.2. Recomendaciones del programa

Coherencia

1. Se recomienda mejorar la calidad de los indicadores y unificar los informes de seguimiento de los ejes, estandarizando y organizando la información según lo formulado en la matriz de planificación⁸.

Apropiación

2. Resulta conveniente— y conforme a la Declaración de París — trabajar mecanismos de rendición de cuentas a la población, en forma de “audiencias públicas”, donde los distintos ejes expongan el trabajo y los logros conseguidos, y ello permita recabar opiniones de la sociedad civil.

Eficiencia

3. En relación a los fondos, resulta imprescindible para continuar con el apoyo de las autoridades locales asegurar los fondos comprometidos por

⁷ Para mayor información sobre la idea de los citados comités, ir al apartado II del Informe Final, Evaluación del instrumento [punto f].

⁸ Para conocer las recomendaciones concretas relativas a cada eje, puede consultarse el Informe Final de esta evaluación en Sustituir por www.cooperacionespañola.es/es/publicaciones-y-recursos.

la AECID para los componentes de agua potable y saneamiento, y gestión de residuos sólidos; y transferir esa seguridad a las autoridades locales.

4. En relación a los procesos de justificación, aunque se mantenga la rigurosidad en el control del gasto, es importante encontrar los mecanismos que permitan agilizar estos procesos con el fin de disminuir las demoras en los desembolsos y que ello implique retrasos en la ejecución de las actividades. Se recomienda trabajar en una presentación por partidas presupuestarias, y que las mismas puedan ser homologadas por los socios financiadores, con el fin de obtener información general del programa.

5. Es importante también que el programa establezca mecanismos de monitoreo, desde la Unidad de Gestión, que permitan identificar los productos/servicios que no hayan sido implementados de manera correcta y poder tomar las medidas correctivas necesarias.

6. Específicamente para el MMR (extensible a los demás operadores), es importante que su socio estratégico (SI), o su sede central (MMR Lima) le brinde apoyo logístico, sobre todo en lo que se refiere a preparar la información para la justificación de los gastos realizados, con el fin de reducir los tiempos en terreno dedicados a tareas administrativas y concentrarse en la ejecución técnica.

7. En relación al **Eje de educación**, se recomienda al equipo de Fe y Alegría una mayor transparencia en su ejecución, invirtiendo tiempo en involucrar a todos los actores relacionados con la educación. El trabajo debería concentrarse básicamente en tres niveles: autoridades, directores-profesorado, y padres -madres de familia.

9. En el **eje Productivo**, se considera que los fondos contabilizados como aportes de la Financiera Confianza no debieran ser incluidos en los informes económicos del programa, con el fin de no distorsionar los fondos de cooperación – invertidos por los otros socios del programa – que no tienen retorno.

10. Para el **eje de Telecomunicaciones** se recomienda trabajar en la sociabilización y discusión de las responsabilidades asumidas por las distintas

instituciones, estableciendo los protocolos y plazos necesarios para el correcto funcionamiento de las Aulas Fundación Telefónica.

Armonización

11. Resulta fundamental continuar realizando esfuerzos en materia de coordinación y articulación. En este sentido, se recomienda – particularmente al eje Productivo – estrechar vínculos con la ONG Sembrando con el fin de explorar la posibilidad de realizar trabajos conjuntos y complementarios.

Eficacia

12. En relación al sobredimensionamiento, es necesario reevaluar las metas propuestas, y – en caso de considerarlo conveniente – replantear las mismas, centrándose en aquellas con mayores impactos y un alto grado de sostenibilidad.

13. En el **eje de Gestión Territorial**, es imprescindible el trabajo con las JAAS para capacitarlas y asegurar controles permanentes del agua con el fin de garantizar su calidad para consumo. El programa podría trabajar en sistemas alternativos de potabilización (distintos a la clorificación). También se recomienda iniciar el trabajo de reforestación de los ojos de agua identificados y trabajados por el eje Productivo. En principio, si se logra aprovechar la mano de obra no calificada de la población beneficiaria podría complementarse el trabajo iniciado con las cosechas de agua para riego, así como iniciar trabajos de reforestación más allá de la existencia de expedientes técnicos - dado que no se requerirían recursos de contrapartida del sector público-. En cuanto a la gestión de residuos, además de la construcción de la planta de tratamiento, se fomentar y sensibilizar a la población para efectuar cambios sustanciales en determinadas prácticas como la quema de los residuos o su enterramiento.

14. En relación al **eje de Educación**, se sugiere impulsar mayores niveles de coordinación entre los dos operadores y socios estratégicos, sobre todo para trabajar la metodología de enseñanza en las escuelas. En este sentido, resultaría conveniente sistematizar la metodología de Fe y Alegría y ponerla a disposición de las autoridades educativas y el alumnado.

15. Se recomienda trabajar coordinadamente con los demás actores del sector. Asimismo, disponer de tiempos para dar a conocer la metodología, resultados y objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo, intentando sumar apoyos entre los actores para que faciliten la implementación de las actividades y por lo tanto la consecución de los resultados.

16. Para el **eje productivo**, se recomienda realizar una evaluación interna sobre la puesta en práctica –por parte de los/as beneficiarios/as– de los conocimientos adquiridos, con el fin de reforzar las temáticas que sean necesarias para lograr los objetivos planteados y además aumentar los niveles de sostenibilidad. Asimismo, se considera conveniente trabajar la temática de nutrición. En la medida en que sea considerado conveniente, el programa podría realizar capacitaciones prácticas sobre la preparación de platillos típicos que incorporen alimentos propios de la zona, que son ahora incorporados en la producción, y que sean altamente nutritivos.

17. En relación al componente crediticio, se recomienda explorar la posibilidad de trabajar con tasas diferenciadas en un período temporal que podría estimarse en 5-10 años - lo que normalmente contempla la cooperación internacional en fondos rotatorios- ; siendo una opción el establecer una tasa ventajosa para la provincia, y una preferencial para los/as beneficiarios/as directos de los ejes de la intervención.

18. En el **eje de Telecomunicaciones** se recomienda impulsar las capacitaciones en TIC, buscando los mecanismos para que se pueda contar con una asistencia masiva de los docentes, considerando horarios y fechas adecuadas. De la misma manera, se hace necesario mejorar los canales de comunicación sobre las fechas de las capacitaciones. Asimismo, es recomendable asegurar el mantenimiento de los equipos o el requerimiento técnico para solucionar fallas en el funcionamiento.

19. Respecto al **eje de Género**, es necesario prestar atención a la problemática socio-cultural que supone la violencia de género y contextualizarla en las dinámicas propias del ámbito rural de la intervención, tomando en cuenta el impacto

negativo que puede ocasionar para las mujeres, principalmente en contextos poco aperturistas como el descrito. Específicamente, se debe trabajar en la sensibilización en género, violencia y sobre los estilos de vida socio culturales de las mujeres de la zona, con las comisarías y fiscalías, a través de la correcta impartición de captaciones y la adaptación de medios y materiales.

20. En el **eje de gobernabilidad**, con el objetivo de hacer efectiva la participación de la sociedad civil, se urge orientar y capacitar sobre los mecanismos viables y derechos asignados. Estos aspectos, junto a los PDC, requieren de conocimientos técnicos básicos, los que deben ser difundidos entre los tomadores de decisiones.

21. Se sugiere fortalecer el trabajo con las alcaldías, con el objetivo de que promuevan procesos de rendición de cuentas transparentes y de gestión participativos, contribuyendo de este modo al fortalecimiento de la descentralización y la gobernabilidad democrática de la zona. En cuanto a la rendición de cuentas por parte de las autoridades, sería recomendable que el eje trabaje con los Comités de Vigilancia, fortaleciendo a las OSC que hacen parte de la misma para poder ejercer esta fiscalización. Para ello, deberían iniciarse capacitaciones sobre las responsabilidades de estos comités, y el establecimiento de mecanismos constantes de coordinación entre las organizaciones que hagan parte con el fin de estudiar las actuaciones del Estado. Particularmente, y en relación al cumplimiento de los presupuestos participativos, esta evaluación recomienda la difusión en el interior de las comunidades de los PDC, para que –a partir de ellos– las OSC, con el acompañamiento del eje de Gobernabilidad, trabajen propuestas consensuadas y priorizadas para ser presentadas en los Presupuestos Participativos.

22. Asimismo, se recomienda la firma de un acuerdo entre todos los candidatos a los cargos públicos en las elecciones municipales del 2014 que implique la continuidad de la intervención y la ratificación de los acuerdos asumidos. Estas posibles reuniones donde todos expongan su predisposición a continuar con el trabajo podrían llevarse a cabo en audiencias

públicas en los cuatro distritos del ámbito de intervención.

Sostenibilidad

23. En todos los ejes la sostenibilidad se basa en la generación y consolidación de capacidades, por lo que se recomienda trabajar fuertemente las capacitaciones con los beneficiarios/as.

24. El cofinanciamiento por parte de las comunidades beneficiarias aumenta el nivel de apropiación de la población, lo que redundaría en las probabilidades de que los beneficios vayan más allá de la intervención, dado el esfuerzo –en mano de obra y económico– invertido en obtenerlos.

Ejes transversales

25. El componente de género debería ser transversalizado a todos los ejes de actuación, para lo cual cada uno de los operarios o ejecutores debería desarrollar una metodología específica de actuación, siendo apoyados de manera cercana por el MMR como entidad especializada en la temática. Como medida, se podrían ofrecer capacitaciones y sensibilización en género a los propios trabajadores del programa. Asimismo, es necesario trabajar previamente en procesos de sensibilización pertinentes y apropiados en relación con las características socio-culturales propias de las comunidades y específicamente con los focos más resistentes, como es el caso de las autoridades decisoras.



Informe completo y otros documentos relacionados se pueden encontrar en:

<http://www.cooperacionespañola.es/es/publicaciones-y-recursos>



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA

SECRETARÍA GENERAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

