

## **EVALUACIÓN final, PARTICIPATIVA y con ENFOQUE DE GÉNERO de la intervención**

### **“Desarrollo integral de las comunidades indígenas del Valle del Cusco-Perú”**



Nazioarteko Elkartasuna  
Solidaridad Internacional



**INFORME FINAL**

**Bilbao, septiembre de 2017**

## Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes, objetivos y alcance de la evaluación .....	3
1.2 Enfoque y metodología aplicada.....	4
1.3 Condicionantes y límites del estudio evaluativo.....	4
<b>2. Análisis del contexto de la zona de intervención .....</b>	<b>5</b>
2.1 Contexto de los municipios específicos donde se ha ejecutado la intervención .....	5
2.2 Contexto a abordar en el Valle del Cusco .....	10
2.3 Contexto específico de la problemática a abordar en la zona.....	13
<b>3. Interpretación de la intervención: estructuras, procesos, y resultados .....</b>	<b>13</b>
<b>4. Principales hallazgos .....</b>	<b>21</b>
<b>5. Recomendaciones.....</b>	<b>34</b>
5.1 Para GUAMAN POMA .....	34
5.2 Para NE-SI .....	36
<b>6. Análisis detallado de los principales criterios de evaluación .....</b>	<b>37</b>
6.1 La coherencia de la intervención y la calidad del diseño.....	38
6.2 Pertinencia de la estrategia desarrollada .....	45
6.3 La capacidad de gestión: eficiencia .....	49
6.4 Eficacia e impacto.....	57
6.5 Sostenibilidad futura .....	68
6.6 Aspectos transversales .....	73

## ANEXOS

**Anexo I: Metodología detallada**

**Anexo II: Matriz de evaluación de la intervención**

**Anexo III: Análisis de eficacia a través de la medición de los indicadores previstos**

**Anexo IV: Reportaje fotográfico**

**Anexo V: PPT socialización**

## 1. Introducción

### 1.1 Antecedentes, objetivos y alcance de la evaluación

**Nazioarteko Elkartasuna - Solidaridad Internacional (NE-SI)** es una ONG de cooperación para el desarrollo cuya misión es la erradicación de la pobreza y las desigualdades, afrontando sus causas económicas, religiosas, culturales y medioambientales, así como la extensión de la libertad y la igualdad de derechos en el mundo. En coherencia, implanta programas que contribuyen al desarrollo humano sostenible con el fin de que las personas empobrecidas de La Tierra tomen el control de su propia vida. Trabaja para promover en el ámbito internacional la consolidación de la democracia, el respeto de los derechos humanos, el desarrollo humano y sostenible y los valores de igualdad y justicia social. El modelo de cooperación de la organización es defender, allí donde trabaja, los derechos humanos y la gobernabilidad democrática. Para ello, forma a los diferentes actores locales (institucionales, sociales, productivos) y promueve la participación ciudadana en las estrategias de desarrollo sostenible de sus comunidades; refuerza el papel del sector público y la calidad de sus servicios (en educación, salud, salubridad, infraestructuras, etc.); impulsa la valorización productiva de los recursos naturales desde el respeto al medioambiente; potencia el acceso al agua potable como un derecho humano, así como la gestión pública y eficiente de los recursos hídricos; y fomenta la equidad de género.

La entidad entiende la evaluación como una práctica de mejora que ofrece la posibilidad de aprender de su experiencia, tomar decisiones adecuadas y rendir cuentas. Siendo así, en el marco de la convocatoria FOCAD 2012, Nazioarteko Elkartasuna - Solidaridad Internacional presentó el Programa “*desarrollo integral de las comunidades indígenas del Valle del Cusco-Perú*” que ha sido desarrollado a través de su socia local, el **Centro Guaman Poma de Ayala de Cusco**, en cuyo marco operativo y presupuestario incluye una evaluación final y externa.

El programa objeto de evaluación, desarrollado en 43 comunidades del Cusco-Perú, *modelo municipal de desarrollo integral sustentado en derechos humanos*, tiene como **objetivo general** “Contribuir a disminuir brechas de exclusión étnica cultural y socio económica que propicie a imaginar un nuevo contrato social con un modelo de desarrollo con igualdad de oportunidades que mejore la calidad de vida de las poblaciones indígenas”. El **objetivo específico** del programa es “Promover el desarrollo integral y participativo de 43 comunidades indígenas del Valle de Cusco, mediante el desarrollo de capacidades de hombres y mujeres en la gestión ambiental, la mejora de su habitabilidad y el fortalecimiento de la gobernabilidad inclusiva” y para su alcance plantea varios componentes, resultados y actividades:

Una vez finalizada la intervención (marzo de 2017), se ha considerado que es el momento de establecer la diferencia entre la situación antes y después del programa. La realización de una evaluación externa final constituye para Solidaridad Internacional y el Centro Guaman Poma de Ayala un proceso de reflexión y aprendizaje colectivo que aporte a mejorar las futuras prácticas de intervención. Según se señala en los Términos de Referencia, los **objetivos** de esta evaluación son: valorar la pertinencia de los objetivos y de la propuesta, valorar la eficacia de los resultados, analizar las relaciones establecidas, valorar la organización y gestión de la intervención, evaluar el impacto de los resultados, la sostenibilidad y replicabilidad, valorar el contexto institucional y la metodología aplicada.

KALIDADEA considera que se consigue el aumento de la calidad y eficacia de la ayuda a través del aprendizaje de todos los actores implicados. Por tanto, esta organización plantea como **objetivo de fondo mejorar la calidad de la gestión** y en este sentido, el valor agregado que nuestra entidad ofrece, **es acompañar un proceso de mejora**, que a través de la evaluación sirva para añadir mejoras globales y específicas a la actuación de las organizaciones implicadas: NE-SI y Centro Guaman Poma de Ayala.

## 1.2 Enfoque y metodología aplicada

En este apartado se presenta de manera resumida la metodología aplicada en esta evaluación, pero se puede consultar una descripción detallada en el anexo metodológico (*anexo I Metodología detallada*). El trabajo de campo ha tendido en cuenta el **análisis de fuentes primarias y de documentación secundaria**, tal y como se detalla en el anexo metodológico.

La metodología aplicada para recopilar información de fuentes primarias ha sido **cualitativa y participativa**, tratando de incluir en el proceso los testimonios de distintos actores y actrices involucrados en los diversos aspectos del Programa. El trabajo de campo se ha realizado en Cusco durante los días 5 y 15 de junio y ha implicado las **distintas técnicas de investigación**:

- A. Entrevistas individuales semi-estructuradas:
  - Personas beneficiarias (3)
  - Líderes y lideresas de las comunidades (7)
  - Otros actores y actrices implicados/as (21)
- B. Entrevistas colectivas (4 entrevistas, 11 personas)
- C. Talleres grupales y participativos:
  - Talleres mixtos sobre el Componente 1 (ambiental): (4 talleres, 15 personas aproximadamente)
  - Talleres con mujeres sobre el Componente 2 (vivienda productiva): (4 talleres, 15 personas aproximadamente)
  - Talleres participativos (3) con los equipos de trabajo de GPA de los tres componentes: Ambiental (6 personas), Vivienda (5 personas) y Gobernabilidad (6 personas)
- D. Observación directa:
  - Viviendas productivas mejoradas
  - Galpones de cuyes
  - Sistemas de riego
  - Composteras y biodigestores

El trabajo de campo se ha realizado en una muestra de comunidades a partir de las 43 comunidades que forman el universo total del programa. Estas comunidades se han agrupado en 4 zonas de intervención en función de su situación geográfica y a partir de esta zonificación se ha realizado un muestreo estratégico para seleccionar las comunidades a visitar a partir de criterios como el tamaño y la altitud de la comunidad, la vulnerabilidad de partida, las actividades realizadas en la comunidad por el Programa, etc.

## 1.3 Condicionantes y límites del estudio evaluativo

La selección de las fechas en las que realizar el trabajo de campo tuvo que hacerse cuadrando las agendas de las distintas partes, incluyendo la del equipo evaluador. Al inicio, hubo dificultades para acordar unas fechas entre NE-SI y GPA. Finalmente, el

trabajo de campo tuvo que realizarse en la época de cosecha y de preparación de festividades por el día del campesinado y del Cusco.

Por otra parte, la documentación entregada por NE-SI al inicio de la intervención generó la confusión del equipo evaluador pues incluía distintas versiones de los mismos documentos porque algunas no eran definitivas. Esto generó un trabajo de reordenación de fuentes secundarias por parte del equipo evaluador.

En cuanto a las limitaciones que se han encontrado durante el trabajo de campo, están relacionadas con la amplia extensión de la zona de intervención. El universo muestral ha sido de 43 comunidades, ampliamente dispersas en el territorio y en las que se había intervenido en muy diferentes aspectos (ambiental, vivienda, gobernabilidad). La evaluación del programa implicaba por tanto un despliegue de recursos técnicos y humanos ambicioso que era difícil de abarcar con el presupuesto acordado. Pese a ello, gracias a que el Centro Guaman Poma ha trabajado en cuatro zonas con características similares que las hacen espacios homogéneos y al esfuerzo de selección muestral llevado a cabo por Kalidadea, así como al apoyo técnico prestado desde el Centro Guaman Poma, se ha logrado abarcar una muestra pequeña pero representativa de comunidades que ha servido para evaluar el programa en su conjunto.

Sin embargo, el hecho de que se haya realizado el trabajo de campo en una pequeña muestra de comunidades, ha condicionado la evaluación en la medida en que es difícil establecer generalizaciones que sirvan para todas las comunidades por igual con respecto a la eficacia y el impacto del programa. Del mismo modo, en la contextualización de la zona se ha incidido en las zonas y comunidades visitadas sin poder realizarse un contexto diagnóstico de toda el área de intervención.

Otro de los aspectos que ha supuesto una limitación a la hora de realizar esta evaluación ha sido la escasa disponibilidad de algunas de las autoridades públicas del Valle del Cusco para poder participar en este proceso algo que en algunos casos, como el del Alcalde de Ccorca, impidieron la realización de una entrevista.. En este sentido, también el cambio de gobierno que tuvo lugar durante la ejecución del programa ha supuesto un condicionante externo a la hora de encontrar a las personas adecuadas para ser entrevistadas (autoridades y funcionariado), así como al conocimiento (fragmentado) que tenían, tanto las figuras salientes como las entrantes, del desarrollo del programa.

Por otra parte, las entrevistas con la técnica responsable del Programa de NE-SI y con el técnico responsable del Programa de la AVCD se han realizado por Skype o teléfono desde España pero en el marco de esta evaluación no se pudo finalmente entrevistar a la directora de NE-SI..

## **2. Análisis del contexto de la zona de intervención**

---

### **2.1 Contexto de los municipios específicos donde se ha ejecutado la intervención**

La Región del Cusco, donde se ha desarrollado el programa, se encuentra ubicada 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° y Longitud Oeste 71.58°. Tiene una extensión territorial de 72.104 km<sup>2</sup> y su altitud oscila entre los 650 a 4 801 m.s.n.m. Dentro de esta región, el ámbito concreto de intervención del programa ha

sido el Valle del Cusco, formado por el río Huatanay, un afluente del río Vilcanota (que atraviesa prácticamente toda la región de Cusco en dirección sur a norte). El Valle del Cusco abarca nueve distritos, siete de la provincia de Cusco (Cusco, Ccorcca, Wanchaq, San Jerónimo, San Sebastián, Santiago y Saylla) y dos de la provincia de Quispicanchi (Lucre y Oropesa). La ciudad de Cusco, capital de la provincia y de la región Cusco, se ubica en la cabecera del valle, a 3 360 m.s.n.m.

### **La población de estos distritos se caracteriza por los siguientes aspectos:**

Se trata de una población mayoritariamente de origen étnico quechua. En efecto, según datos del último Censo Nacional de Población y Vivienda (2007) el 61.29% de la población de las comunidades indígenas del ámbito de la intervención tienen el quechua como lengua materna, frente al 38.50% que tendrían el castellano. Durante el trabajo de campo se hizo evidente que las mujeres eran en mayor medida sólo quechua-hablantes mientras que entre la población bilingüe eran más numerosos los hombres. La población quechua se encuentra en una situación estructural de exclusión social que si bien tiende a atenuarse con respecto a otras épocas históricas continúa siendo uno de los rasgos específicos más sobresalientes del contexto analizado. Tradicionalmente la población de las comunidades indígenas no ha sido parte integrante del Estado quien no ha incidido en la mejora de sus condiciones de vida ni en su inclusión en las dinámicas sociales de la población general.

La tasa de analfabetismo en las comunidades indígenas del ámbito de intervención supera largamente a la media nacional e incluso a la regional. Así, según cifras del Censo (2007), mientras el 21.23% de comuneras y comuneros indígenas de estas comunidades son analfabetos, el promedio para la región es de 13,9% y el nacional de 7,1%. De nuevo, durante el trabajo de campo se ha puesto de manifiesto que la gran mayoría de las mujeres adultas asistentes a los talleres no eran capaces de leer y escribir en castellano, mientras que entre los hombres una parte considerable sí podía hacerlo.

En cuanto a los medios de vida, durante el trabajo de campo se ha constatado que la gran mayoría de la población entrevistada en las comunidades se dedicaba a la agricultura y la ganadería, siendo en muchos casos una actividad de autoconsumo y ocasionalmente generadora de ingresos. Esta observación concuerda con los datos del Censo de 2007, según los cuales el 47,8% de la población del Valle de Cusco se dedica a la agricultura y ganadería, el 14% a las industrias manufactureras, el 7,7% al transporte y el 7,6% al comercio al por menor. En los últimos años se ha desarrollado en la zona el cultivo de hortalizas, hongos y flores en invernaderos, al igual que otras actividades agropecuarias como la apicultura y la crianza de cuyes. Estas actividades restan protagonismo a otras más tradicionales como el cultivo de papa, quinua, haba, kiwicha, etc., y la ganadería de ovinos, que sin embargo, continúan siendo los principales medios de vida y autoconsumo.

La pobreza es uno de los factores de vulnerabilidad que más afecta a la población sujeto de esta intervención, como era señalado en la formulación del Programa en el año 2012. Según las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del año 2015<sup>1</sup> se advierte que estructuralmente la pobreza a nivel nacional afecta de manera mucho más acusada a la población rural y que una visión diacrónica muestra una reducción paulatina de las cifras nacionales y totales de la pobreza a nivel nacional.

---

<sup>1</sup> Perú: Síntesis estadística (2015), Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

Sin embargo, a nivel desagregado, según los resultados del mapa de pobreza provincial y distrital de 2013<sup>2</sup> elaborado por el INEI encontramos que de los 20 distritos más pobres del país ninguno se encuentra en la región de Cusco. Al contrario, según esta misma fuente, los distritos que han sido objeto de esta intervención se ubican en posiciones intermedias o aventajadas dentro del ranking de distritos más pobres de Perú<sup>3</sup>. Así, el distrito de Ccorca es donde más incidencia tiene la pobreza que se ubica en un intervalo del 47,2% al 64,1% ocupando el puesto 614 de un total de 1.943 distritos y estando ubicado en el grupo homogéneo número 10 de un total de 32 grupos<sup>4</sup>. Después le seguirían los distritos de Lucre (pobreza total entre el 26,9% y el 42%, posición 1.169, grupo 15), Oropesa (pobreza total entre el 12,9% y el 20,6%, posición 1.655, grupo 19), Saylla (pobreza total entre el 3,5% y el 13,4%, posición 1.817, grupo 24), San Jerónimo (pobreza total entre el 3,4% y el 9,3%, posición 1.861, grupo 26), Santiago (pobreza total entre el 4,5% y el 7,2%, posición 1.867, grupo 26) y Cusco (pobreza total entre el 2,9% y el 5,2%, posición 1.896, grupo 28).

Estos distritos se caracterizan a su vez por las desigualdades internas siguiendo la brecha campo-ciudad y origen étnico quechua-castellano. Así, el distrito de Ccorca, que es el más pobre, se caracteriza también por ser el más rural y alejado de las zonas urbanas. Al contrario, los distritos de San Jerónimo, Santiago y el propio Cusco, están en zonas urbanas o semiurbanas y se caracterizan por concentrar altas proporciones de pobreza en las zonas rurales. Las comunidades indígenas que han sido objeto de esta intervención representan a su vez las zonas más pobres dentro de los distritos, como se pudo comprobar en el trabajo de campo. Debe entenderse que mientras el contexto general del país ha sido de crecimiento económico, las desigualdades entre las zonas más ricas y pobres también aumentan. Esto es paradigmático del distrito del Cusco, pues el turismo hace que las cifras generales señalen escasa pobreza pero esta se concentra en unas áreas muy concretas y afecta especialmente a las comunidades indígenas.

El contexto de la zona de intervención, tal y como se ha señalado en el diagnóstico de género realizado en el marco del Programa, se caracteriza por las relaciones de género desiguales en las cuales históricamente los hombres han tenido un mayor control y acceso a los recursos y la información y han ejercido un poder en la toma de decisiones, a nivel de hogar y de comunidades, sobre las mujeres<sup>5</sup>. Esta situación se

---

<sup>2</sup> Mapa de pobreza provincial y distrital (2013), Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI).

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf)

<sup>3</sup> Sin embargo, este enfoque de medición de la pobreza en términos monetarios debe complementarse con un modelo social de medir la pobreza a través de un enfoque multidimensional. En este sentido, como señala Enrique Vásquez Human<sup>3</sup>, profesor de la Universidad del Pacífico: “factores como la educación, la salud, la infraestructura social, las condiciones de la vivienda, etc., son tan importantes como la pobreza monetaria ya que imposibilitan el disfrute y el adecuado desarrollo de los individuos. En ese sentido, el Perú muestra niveles alarmantes de privaciones en estos aspectos que, a pesar de los recursos con los que contamos, no han sido adecuadamente enfrentados por estar en su mayoría ocultos y no visibles en las estadísticas oficiales.” Este es el caso de las comunidades indígenas de la zona andina y amazónica del Perú, entre las que se encuentran las comunidades indígenas que han constituido la población sujeto de este Programa.

<sup>4</sup> Según la metodología del mapa de la pobreza 2013 dentro de los grupos “robustos” o grupos homogéneos no pueden establecerse diferencias significativas en cuanto a la pobreza. El grupo número 1 sería donde más incidencia de la pobreza total habría, mientras que el grupo número 32 sería donde menos.

<sup>5</sup> A este respecto NE-SI y GPA desea agregar que la inequidad de las relaciones de género es un problema que no sólo atañe a la zona de intervención sino que tiene carácter nacional y

ve reforzada por la escasa actuación de las autoridades nacionales y locales a fin de revertir el sistema machista de relaciones de género. Según el informe “Perú: Brechas de género 2016<sup>6</sup>, a nivel nacional en 2016 el Índice de Desigualdad de Género (IDG) en Perú es 0,420, mientras que en 2014 era 0,437, lo que implica una ligera reducción en estos dos últimos años en la brecha de género. La cifra refleja una pérdida porcentual de 42,0% en los avances obtenidos en las tres dimensiones a causa de la desigualdad de género. La salud reproductiva es el factor que más contribuye a la desigualdad, ya que la mortalidad materna es elevada, situándose en 93 muertes maternas por cada 100 000 nacidos vivos, la misma cifra que en 2014. Así, Perú se sitúa en el puesto octavo de los 17 países de América Latina. El número de víctimas morales de feminicidio en Perú ascendió en 2015 a 79 mientras que en 2012 esta cifra fue de 122, según cifras del Observatorio de la Criminalidad citadas por el informe de brechas de género.

A nivel de las instituciones públicas se está haciendo un avance en la implementación de políticas de género pero estas son todavía escasas<sup>7</sup>. Así, a nivel regional Cusco cuenta con un Consejo Regional de la Mujer, si bien algunas de las representantes de este órgano informaron durante el trabajo de campo de lo limitado de sus actuaciones. A nivel regional existe un Plan Regional de Igualdad de Oportunidades (PRIO) de la región de Cusco, a nivel provincial existe un Plan Provincial de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres en Cusco-PLIOC y el Programa Provincial contra la violencia hacia las Mujeres y el centro de Emergencia de la Mujer (CEM), mientras que a nivel distrital existen las Defensorías Municipales del niño, niña y adolescente (DEMUNAS) distritales. Sin embargo, el entusiasmo de la población y las y los profesionales consultados es bastante relativo con respecto a la proliferación de planes de género, pues advierten de que si bien es necesaria su existencia, ésta no implica que se ejecuten, especialmente cuando la dotación presupuestaria para estos temas es una decisión política y tiende a hacerse mínima.

En el periodo en el que se ha realizado esta evaluación había un elemento externo desestabilizador de los avances conseguidos en materia de equidad de género. Se trata del discurso misógino, homófobo y machista del periodista Phillip Butters quien apoyado por los sectores más conservadores de la sociedad civil y de la clase política (ex-ministros, congresistas, etc.) y por la Iglesia Católica, ha hecho una campaña mediática contra lo que denomina “la ideología de género<sup>8</sup>”, la cual bajo el lema “con mis hijos no te metas”, tiene por objetivo desprestigiar y denostar pensamiento feminista e igualitario frenando los avances en materia de igualdad de género y de derechos de las personas LGTB+.

Por tanto, las desigualdades sociales en el área de intervención están caracterizadas por la intersección entre las estructuras de género, etnia y pobreza. Las desigualdades en estos tres aspectos cobran sentido cuando se tiene en cuenta su intersección con las otras estructuras de desigualdad. En este sentido, las mujeres quechua-hablantes de las comunidades indígenas del medio rural, caracterizadas por la vestimenta y peinado tradicional, serían quienes experimentan una desigualdad específica y más

---

mundial, más aun en zonas donde existen grandes brechas de acceso a la educación, la salud, el ámbito productivo, político y social, y otras oportunidades.

<sup>6</sup> Perú: Brechas de género 2016: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf)

<sup>7</sup> En este sentido, NE-SI y GPA desea agregar que los avances en la implementación de políticas de género son lentos y tienen limitaciones propias del contexto y del nivel de formación de la clase política, del funcionariado público y la ciudadanía.

<sup>8</sup> Un ejemplo se puede consultar aquí: <https://www.youtube.com/watch?v=7DyeQCKIR1c>,



significativa que otros colectivos (como los hombres de las comunidades o las mujeres de entornos semiurbanos aunque sean quechua-hablantes)

En cuanto a los factores ambientales, el cambio paulatino de hábitos de consumo de la población en beneficio de los que son producidos industrialmente, el crecimiento demográfico, la pérdida paulatina y progresiva de las prácticas tradicionales y la inexistente prestación de servicios por los gobiernos locales y agencias del Estado, generan impactos negativos sobre el ambiente. A esto se suman prácticas también negativas como el uso de aguas contaminadas para el riego con el consiguiente deterioro de los suelos por la salinización, el uso frecuente de agroquímicos que disminuye la presencia de controladores biológicos, las inadecuadas tecnologías de riego (inundación), el vertimiento de aguas residuales y el arrojamiento de residuos en quebradas y suelos. Todo esto a su vez conduce a la larga a que las comunidades indígenas sean más vulnerables a los procesos de inseguridad alimentaria y disminución de la calidad de vida (pobreza o extrema pobreza).

Los conflictos socio ambientales se dan principalmente por la minería no responsable que contamina los recursos naturales (suelo, agua, aire, cobertura vegetal) y porque provoca la erradicación de la población autóctona de sus territorios, atentando contra su cultura y sus formas de vida adaptadas al medio rural (esta población, al ser expulsadas de sus tierras, debe migrar a la ciudad sin estar preparados).

Desde finales de los años 1990 Perú viene experimentando un proceso paulatino de descentralización política, económica, administrativa y fiscal que implica un fortalecimiento de los municipios, la creación de un nivel de gobierno regional autónomo (regiones y departamentos), la transferencia de competencias en educación, salud, infraestructura, etc., del nivel nacional al nivel regional o local. Este proceso implica una nueva forma de organización política y social que ha tenido un importante impacto en la región de Cusco tanto por la transferencia de competencias y de recursos financieros que posibilitan la creación de políticas públicas a nivel regional, provincial y distrital. Como indica un reciente informe sobre el proceso de descentralización<sup>9</sup> un aspecto fundamental en este proceso de descentralización ha sido la creación de nuevos mecanismos de democracia participativa. Como se detalla en el informe anteriormente citado, estos mecanismos fueron: i) los planes de desarrollo concertado y presupuesto participativo; ii) los consejos de coordinación regionales y locales; iii) las audiencias de rendición de cuentas; y, iv) las reglas establecidas en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. En la actualidad, tanto los gobiernos regionales como los gobiernos locales se rigen por presupuestos participativos anuales, que son instrumentos de administración y gestión. Estos se formulan y ejecutan según la ley y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción.

A pesar de este proceso de descentralización, el contexto político peruano de los últimos años se ha caracterizado por la vigencia de políticas sociales marcadas por el asistencialismo y el clientelismo político partidario, con programas sociales con serias limitaciones en su focalización que lejos de promover acciones que contribuyan a la emergencia de la sociedad, ha generado pasividad y dependencia en la población, que contribuye al retraso de los procesos orientados a sentar las bases para la construcción del desarrollo endógeno. Estos programas lejos de cohesionar a mujeres

---

<sup>9</sup> Estudio del proceso de descentralización en el Perú (2014) <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>

y hombres con sus autoridades locales, y entre sí, genera conflictos y desacuerdos para plantear salidas comunes a la situación de pobreza material e inmaterial.

En cuanto al crecimiento económico, en los últimos años, se viene produciendo en Perú un periodo de decrecimiento de la economía basada en el extractivismo, debido a la caída de los precios internacionales de los principales metales, los conflictos socio ambientales que provocan la baja en la inversión privada y la reducción del porcentaje del gasto público, a lo cual se suma la gran corrupción presente a todo nivel, principalmente en los niveles de gobierno, donde están involucrados presidentes del Perú, Congresistas, empresarios y otros políticos. El impacto de este decrecimiento sobre los gobiernos regionales y municipales es evidente pues estas administraciones han visto reducidas las transferencias económicas hasta en un 50% anual de las transferencias de fondos, lo que ha generado la paralización de muchos proyectos, el despido de profesionales mujeres y hombres de la gestión municipal.

## **2.2 Contexto de las comunidades visitadas**

### **Distrito de Ccorca (zona 1)**

El distrito de Ccorca se caracteriza por ser el más pobre dentro de la zona de intervención así como por estar más apartado de la ciudad de Cusco, no sólo por la distancia sino también por el estado de las carreteras. En este sentido, hasta hace unos 5-7 años la comunicación terrestre era muy deficiente y la carretera que existe actualmente es fruto de la gestión del alcalde actual, que lleva en el cargo desde 2011.

Este alcalde, que fue formado en la escuela de líderes de GPA, es sin duda el mejor valorado por la población pues se considera que no sólo ha invertido en servicios públicos, como la carretera, sino que también ha dinamizado la economía impulsando la comercialización de hongos, fresas, flores y hortalizas, haciendo que se multiplique el número de huertos y subvencionando la construcción de invernaderos.

El Centro Guaman Poma no lleva mucho tiempo trabajando en esta zona, sólo desde el inicio del programa, en comparación a otros distritos como San Jerónimo o el Valle Sur. En esta zona el programa ha tenido una incidencia de trabajo tanto en el componente de vivienda, como en el ambiental, focalizándose en éste último sobre todo en el tema del acceso al agua. En este sentido, la municipalidad y GPA a través del programa han hecho sinergia: por un lado la alcaldía fomentaba la construcción de invernaderos y de nuevos cultivos; y por otro, GPA implementaba sistemas de riego, como el de Carhuis, y capacitaba a la población en gestión de recursos naturales (agua, suelos, semillas, etc.). Esto ha supuesto un claro cambio positivo en la economía de la zona. Si bien tradicionalmente ha sido frecuente que los adultos emigrasen a Cusco para buscar trabajo y retornasen en la época de cosecha o incluso se trasladan allí, en los últimos años se está frenando esta emigración gracias al desarrollo de la producción agrícola. Cada familia comunera tiene los terrenos separados, en distintas altitudes y situaciones (pampa o ladera) que los hacen más o menos productivos y posibilitan distintos tipos de cultivo. Además, en las últimas décadas se han plantado bosques de eucalipto y pino para abastecer de madera, lo cual es claramente visible a nivel de paisaje.

La comunidad de Totorá tiene unas 120 familias, que están bastante concentradas porque hay un sistema de desagüe. La comunidad de Ccorca Ayllu unas 80 familias cuyas viviendas están más dispersas. Carhuis cuenta también con unas 120 familias y en esta comunidad se ha implantado un sistema de riego por aspersión que abastece a 27 familias que antes regaban por inundación. De las 10-12 viviendas que se

mejoraron en la zona en el marco del programa en Totora fueron 5-6 y en Ccorca Ayllu 2.

### **Distrito de Santiago (zona 2)**

El núcleo urbano del distrito de Santiago se encuentra pegado a la ciudad de Cusco y por tanto se trata de una población semiurbana. Este es el tercer distrito más poblado y con más migrantes del campo en la ciudad. Ahora bien, dentro del distrito existen también comunidades rurales más alejadas, en las cuales se ha focalizado la intervención del Centro Guaman Poma. Esta zona es más fría y está a unos 3.600 metros de altitud, por lo que el cultivo de hortalizas es difícil. La población vive principalmente del cultivo de la patata y otros tubérculos, de hecho en la carretera de acceso desde la ciudad de Cusco hay un cartel en el que puede leerse “bienvenidos a Occopata, capital de la papa ecológica”. La alcaldía de Santiago está menos presente en las comunidades que la de Ccorca y en este sentido el discurso de la población entrevistada ha sido más bien crítico. En general parece que el alcalde no está muy bien valorado porque según la población rural este no se moviliza por las comunidades ni atiende sus necesidades.

Al igual que en Ccorca, el trabajo del Centro Guaman Poma en esta zona ha comenzado con el inicio del programa. En este distrito, GPA tuvo al inicio dificultades por la escasa participación de las mujeres en las acciones de capacitación y escasa presencia en la organización comunitaria. En la población rural y periurbana, el consumo de alcohol es bastante alto y se asocia con la violencia familiar y de género; en relación con la violencia de género, las mujeres participantes en el taller realizado en esta zona afirmaron que en su historia vital habían sufrido violencia (agresión física y psicológica, que incluso les había dejado secuelas físicas) por parte de sus maridos. Sin embargo, relacionaron esto al consumo de alcohol e indicaron que eso “era antes” (cuando bebían). En el marco de la evaluación no se pudo profundizar en este aspecto pero se puso de manifiesto que, en lugar de achacar la violencia al consumo de alcohol, era necesario un análisis más crítico sobre la cultura machista y las estructuras de dominación de género.

Occopata es una comunidad grande con más de 180 familias que depende del distrito de Santiago. Está cerca de Cusco, casi pegada al núcleo urbano de Santiago y además el acceso por carretera es muy bueno. Es una población urbana pero es el punto de encuentro donde se realizan los talleres a los que asiste población de comunidades colindantes más pequeñas como Checopuca (73 familias), Mayrasco (59 familias) y Ancaschaca (56 familias). Huasampata es una comunidad pequeña, de unas 30 familias, que se encuentra a 4.000 m.s.n.m. y que está siendo abandonada porque la población se va a vivir a Cusco, de hecho el presidente de la junta directiva vive en Cusco y eso ha hecho difícil el contacto de GPA con la comunidad. Debido a estas características, dentro del programa esta comunidad no ha tenido mucha participación.

**Distrito de Cusco (zona 3)** si bien Cusco es un distrito urbano, también cuenta con pequeñas comunidades rurales, como es el caso de Sequeracay (56 familias), Ccorimarca (42 familias) o Mandorani (76 familias), las cuales están muy cerca unas de otras (entre dos y tres kilómetros) y muy influenciadas por la dinámica de la capital de la provincia. Por ello es frecuente que la población de estas comunidades trabaje en el Cusco o incluso que emigren a esta ciudad para asentarse permanentemente. Sin embargo, al encontrarse estas comunidades a 3.400 m.s.n.m., una altitud más baja que las del distrito de Santiago, el clima es propicio para distintos tipos de cultivos y la producción se está dinamizando en los últimos años con el cultivo de flores y hortalizas, la creación de invernaderos y el desarrollo de otros sectores como la

apicultura. Desde hace años el centro Guaman Poma ha venido interviniendo en la pobreza urbana de la ciudad de Cusco, pero a través de este programa ha querido desplazar el foco de atención a las comunidades rurales más alejadas dentro de este distrito, como las anteriormente citadas.

#### **Distritos de San Jerónimo Lucre, Oropesa y Saylla (zona 4)**

El núcleo urbano de San Jerónimo da continuidad a los de Cusco y Santiago y por tanto se encuentra inmerso en las dinámicas de la periferia urbana de la capital. Sin embargo, al igual que ocurre en Santiago, el distrito también engloba comunidades rurales pequeñas y apartadas del núcleo urbano, como puede ser el caso de Huaccoto (38 familias) y de Pillao Matao (62 familias).

Durante todo el desarrollo del programa ha existido un compromiso político de la alcaldía de San Jerónimo con la revalorización de la identidad y las prácticas culturales quechuas. Esta orientación política se ve favorecida por la propia figura del alcalde quien personalmente está muy afirmado en la identidad quechua. De hecho, este distrito se enorgullece de ser la zona donde se refugió la dinastía Inca (panacas reales) en tiempos de la conquista y colonización. A día de hoy los linajes aún permanecen y en este distrito hay varias familias que se reivindican como descendientes directos de estas panacas reales. Por ello, la municipalidad de San Jerónimo se involucró en el programa como experiencia piloto para desarrollar distintas cuestiones relacionadas con la interculturalidad y con la inclusión de la población comunera y quechua-hablante en los servicios públicos y las actividades culturales del distrito.

Huaccoto es una comunidad pequeña que está a más de 4000 m.s.n.m. y vive de la extracción artesanal de piedra para construcción, pues debido a la altura y al clima frío no se puede cultivar en los terrenos próximos a esta comunidad. En lo que respecta al segundo componente, en esta comunidad solamente se hizo una mejora de vivienda, la cual se visitó en el marco de esta evaluación. Se intentó también ayudar a otra familia, en estado de mucha vulnerabilidad, pero finalmente los conflictos intrafamiliares hicieron que no se pudiera llevar a cabo esta iniciativa de mejora que sin embargo contaba con el aporte y apoyo de la comunidad entera. Además, se llevó a cabo un trabajo de desarrollo organizacional y de mejora de la gestión de recursos naturales, de mejora de los instrumentos de gestión en las organizaciones, así como un Plan Comunal de Gestión de los Recursos Hídricos, entre otras acciones.

**El Valle Sur** y San Jerónimo es una zona fértil situada a altitudes más bajas y donde el clima es por tanto más templado. Se trata de una amplia zona de valle que se extiende a orillas del río Huatanay y que abarca tres distritos: Saylla, Oropesa y Lucre. La relación entre el Valle Sur y el Centro Guaman Poma data de bastantes años atrás, pues la organización ha desarrollado en esta zona distintos proyectos, algunos de ellos relacionados con la gestión de los recursos naturales, la recuperación del río Huatanay la construcción de infraestructuras de servicios de saneamiento básico (agua, desagüe y plantas de tratamiento) y la gestión orientada al uso racional del agua, en colaboración con Nazioarteko Elkartasuna-Solidaridad Internacional. Por ello, las capacidades de organización y participación de la población de algunas de estas comunidades estaban más fortalecidas que en otras zonas como Ccorca o Santiago. Angostura antigua, comunidad pequeña (unas 14 familias) y semiurbana del distrito de Saylla, en la que se han fortalecido los cultivos de hortalizas y frutales, así como la producción de abejas y sobre todo de cuyes. Huayllarpampa es una comunidad mediana de unas 120 familias que se sitúa en el distrito de Lucre y que por su situación en la llanura es propicia para distintos tipos de cultivo.

### 2.3 Contexto específico de la problemática a abordar en la zona de intervención

Según se refleja en el documento de formulación del programa (pp. 32-35) el **problema central** al que se enfrentan las comunidades indígenas del Valle del Cusco es su falta de recursos y capacidades para una participación comunitaria activa, una incidencia social y política eficiente, y un desarrollo humano endógeno que les permita luchar contra la exclusión, la marginalidad, la pobreza y la degradación de su entorno

El análisis de este problema central se encuentra dividido en tres grandes bloques causales y sus respectivas consecuencias para la población indígena de las comunidades del Valle del Cusco:

Bloques causales	Consecuencias para la población
Inadecuadas prácticas de gestión de los recursos naturales y deterioro del ambiente	Deterioro ambiental del territorio y de sus recursos que perturba la continuidad de unas prácticas agrícolas básicas para la supervivencia y desarrollo de la población de las comunidades indígenas.
Malas condiciones de habitabilidad y de salubridad existentes en el marco de la vivienda productiva <sup>10</sup> y limitados ingresos derivados de sus actividades agropecuarias	Crecientes problemas de salud, tanto físicas (enfermedades infecto-contagiosas: parasitarias, IRAS, dermatológicas, etc.), como mentales (estrés, alteración en las relaciones afectivas por la co-habitación y el co-lecho, déficit en el aprendizaje, etc.), los cuales afectan al rendimiento en la ejecución de tareas tanto productivas como domésticas y escolares, la producción agropecuaria y el desarrollo cognitivo individual.
Débil gobernabilidad democrática limitadora de la participación ciudadana de las comunidades indígenas	Vacío de gobernabilidad en las instituciones y escasez de recursos y capacidades en las comunidades que bloquea la participación activa y la incidencia social y política de la población en los procesos de desarrollo. Invisibilización de las personas marginadas o excluidas en la sociedad: población indígena en general y las mujeres indígenas en particular.

En definitiva, el contexto en que esta intervención se ha llevado a cabo se caracteriza por un círculo vicioso de pobreza y marginalidad que aumenta cada vez más la brecha de exclusión étnica cultural y social e impide un desarrollo humano participativo de las comunidades indígenas del Valle del Cusco.

## 3. Interpretación: estructura, procesos y resultados

A continuación se presenta una síntesis interpretativa de los principales hallazgos recabados de cada uno de los 3 componentes. Con este objetivo, se ha partido de la reconstrucción de la teoría del programa reflejada en apartado 3. En este cometido, se han recogido los aspectos más relevantes y con mayor potencial explicativo de los resultados, poniendo especial interés a aquellos aspectos planteados por los diferentes equipos de trabajo de GPA en los talleres de reconstrucción de la teoría. De esta forma, desde una **perspectiva sistémica que pone en relación las diferentes dimensiones del programa** (estructura, procesos, productos y resultados), se han

<sup>10</sup> La vivienda productiva es el patrón tradicional de habitación de la comunidad indígena en el que cohabitan personas con animales mayores y menores.

volcado en este esquema<sup>11</sup> los principales resultados de la evaluación obtenidos en los diferentes aspectos que se recogen en cada una de estas cuatro dimensiones.

Este mecanismo de visualización de la información facilita por lo tanto una interpretación integral de la intervención, permitiendo no solo establecer el grado de consecución de los objetivos (entendidos como *outcomes* o cambios en la población final), sino poniendo el foco explicativo en las claves que ayudan a comprender el análisis finalista de estos resultados. Así, se realiza una construcción o relato del cambio que ha realizado el programa a partir de los elementos que posibilitan o dificultan dicha transformación: estructura, procesos y productos *outputs*. Estas cuatro dimensiones se configurarían como el motor del cambio, “la batería del coche”, y los *outcomes* la transformación, “el movimiento del propio coche”. La interrelación de todas estas dimensiones permite por lo tanto establecer una foto evaluativa sobre el conjunto de la intervención. Esta **aproximación interpretativa se considera complementaria al abordaje por criterios que se recoge en el apartado 6** de esta evaluación.

## COMPONENTE AMBIENTAL

Se han conseguido de manera satisfactoria los principales *outcomes* o cambios en la población recogidos en este componente, de manera que se han desarrollado las capacidades de hombres y mujeres para la gestión de los recursos naturales, hídricos y asociados. También se ha visto incrementada en gran medida el grado de conciencia sobre diferentes problemas ambientales. Esta toma de conciencia se ha configurado en muchos casos como la antesala teórica a la puesta en práctica de usos más racionales y respetuosos de los recursos naturales (por ejemplo del agua).

Una mayor concienciación y una mayor capacitación sobre la gestión de los recursos se ha traducido en cambios de gran relevancia para la población: mejora en gran medida su alimentación, y eficiencia en procesos de trabajo, disminuyendo costes productivos, aumentando producción y, en definitiva, generando mayores ingresos en el hogar. De manera no tan intensa pero sí altamente satisfactoria, se observa una percepción general vinculada a una disminución de enfermedades en los hogares fruto de algunos de estos cambios señalados.

En la explicación de estos logros, hay que situar dos claves fundamentales que lo han facilitado: el fortalecimiento de las organizaciones comunales que se encargan de su gestión, tanto de una visión técnica como de capacidades organizativas, y una mejora de los sistemas de riego. Esto ha repercutido en un mejor acceso para las poblaciones al agua (consumo humano y riego) y a los servicios de saneamiento básico. Respecto al objetivo de gestionar de manera más adecuada los residuos sólidos, el hecho de que no se haya logrado con tanta intensidad se debe en parte a las dificultades surgidas en la coordinación con algunas municipalidades o, más bien, al compromiso relativo de éstas en la consecución de este objetivo. Esta limitación es en muchos casos debida a la escasez presupuestaria de las municipalidades.

Otro elemento clave que ayuda a explicar un logro satisfactorio de estos objetivos, ha sido la gran accesibilidad a las capacitaciones (en horarios, lugar de encuentro, etc.) así como el desarrollo de las mismas, con una alta participación debido a la difusión y al reconocimiento que se tiene de GPA en las comunidades como punto de enlace, y también como consecuencia del carácter práctico de las mismas. El aterrizaje práctico

---

<sup>11</sup> Los esquemas de cada componente se recogen al final de este apartado en tres láminas diferentes.

de la teoría se ha podido realizar de manera pedagógica en parte a las altas competencias específicas del equipo de GPA, así como de su conocimiento intangible de los diferentes códigos que operan en las comunidades.

Desde el punto de vista de la implicación comunitaria, se percibe una participación más activa de las mujeres en las estructuras organizativas de las comunidades. Pero, este mayor acceso femenino a los órganos de participación no se ha traducido siempre en un incremento del poder de toma de decisión de las mujeres. Este empoderamiento relativo en espacios comunitarios, se ha reproducido con igual fuerza en otros ámbitos productivos y de cuidados (hogar, huerta, comercio, etc.). También se ha observado que la reducción de la violencia de género no se ha producido en la medida deseada por el equipo de trabajo.

Por último, respecto al objetivo último de mejorar la calidad de vida de la comunidad, se considera que este objetivo, aunque no se consigue de manera plena, sí que en gran medida se ha obtenido gracias a los diferentes aspectos positivos que se han ido remarcando con anterioridad. A estos aspectos positivos, habría que sumar la realización de diferentes obras de saneamiento básico. Como contrapunto, algunos aspectos pueden matizarse, en concreto: la escasa consecución de los objetivos de equidad de género, la realización de un seguimiento desigual y no protocolizado, y el hecho de que, según algunas personas entrevistadas los mecanismos de transmisión de conocimientos tras los relevos de las Juntas Directivas de las organizaciones (JASS); han implicado que en algunos casos la réplica y la socialización de los beneficios a toda la comunidad haya sido algo más dificultosa (especialmente si en las comunidades no se han llevado a cabo algunas obras como cambios en el sistema de riego).

## **COMPONENTE VIVIENDAS PRODUCTIVAS Y HABITABILIDAD**

A través de capacitaciones y de intervenciones directas se ha mejorado la habitabilidad y la salubridad en las viviendas productivas en las comunidades indígenas mediante el aumento del confort térmico, mejora del orden y de la limpieza y distribución de espacios de las viviendas. Esto se ha traducido, por un lado, en la puesta en práctica de hábitos más saludables de alimentación e higiene, lo cual se vincula directamente con una reducción de las enfermedades parasitarias y respiratorias y en la creación de un ambiente más propicio para la convivencia. Esto ha generado un efecto no previsto: el incremento de la autoestima de las mujeres en la medida que han podido llegar a unos estándares mínimos de habitabilidad, lo cual les ha hecho sentirse más seguros/as y orgullosos/as respecto a sus condiciones de existencia.

Por otro lado, el establecimiento de galpones y la realización de capacitaciones para su gestión, se ha concretado en un incremento de la producción de cuyes y, por ende, en un aumento de los ingresos en el hogar. Los elementos explicativos para que estos resultados se hayan podido obtener hay que buscarlos en diferentes aspectos: por un lado, la existencia de una equipo técnico multidisciplinar y con las competencias y experiencia necesarias para poder afinar y ejecutar con calidad la intervención, incluyendo la existencia de estudios previos sobre materiales de construcción; por otro lado, un desarrollo de las capacitaciones de la población sujeto que contó con gran seguimiento como consecuencia de un trabajo adecuado de difusión y de una descentralización que ha favorecido la participación.

No obstante, la inexistencia de recursos suficientes en el programa y por parte de algunas familias, ha implicado que algunas familias, pese a asistir a algunas de las capacitaciones, no hayan podido ver visto reformadas sus viviendas. Sí es cierto que

el hecho de que durante la ejecución de las obras se involucrase a las familias y que se realizasen pasantías, ha reforzado las condiciones de posibilidad de que no solo se quieran imitar estas buenas prácticas en otros hogares y comunidades, sino que también la adquisición de competencias por parte de las familias beneficiarias posibilita en gran medida la ayuda a otras familias en la realización de algunas de las intervenciones en sus viviendas.

En referencia a la elaboración de políticas estatales de vivienda productiva, a día de hoy, no hay ninguna política concreta. No obstante, se ha logrado gracias a una estrategia de incidencia política, en conjunción con otros actores, la elaboración de una propuesta y el compromiso del Presidente para impulsar esta cuestión. Respecto a la equidad de género, cabe señalar que el empoderamiento de las mujeres a través de los cuyes, se ha iniciado de manera incipiente pues las mujeres han incorporado técnicas y tecnologías de producción y son quienes tienen más presencia en la gerencia de las granjas y la comercialización de los productos. Sin embargo, estos proyectos de comercialización se consideran familiares y sus beneficios repercuten a nivel general en el hogar y no tanto de manera específica en las mujeres. Debido a que la estrategia de este componente con respecto a la intervención en viviendas productivas se planteaba como una experiencia piloto (evidentemente no se podían hacer mejoras en todas las viviendas) la mejora de la calidad de vida se ha concentrado particularmente en las viviendas mejoradas y en las mujeres capacitadas en la crianza de cuyes y no en toda la comunidad. En cambio, sí se considera que otras familias se han visto interpeladas positivamente por un efecto cascada de los aprendizajes.

## **COMPONENTE GOBERNABILIDAD Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

En este componente, las principales conclusiones que se pueden inferir en términos de resultados son las siguientes: Se han introducido prácticas participativas e inclusivas de gobernabilidad. Esta implicación en los diferentes espacios de toma de decisión en la comunidad, ha sido en gran parte la consecuencia de una población que, aunque no de manera definitiva y contundente, tiende a conocer en mayor medida sus derechos, y que tiende a posar una mirada en los aspectos de índole común. Esta nueva disposición se ha concretado en una mayor conciencia sobre las necesidades propias y de la comunidad, y en la adquisición de una serie de herramientas necesarias para priorizar dichas necesidades. Esta nueva disposición sobre lo común, se ha concretado en diversas iniciativas comunales presentadas ante las municipalidades efectos diversos.

Para que esto se pudiese lograr, ha sido clave un fortalecimiento previo de las organizaciones comunales en términos de capacidades de liderazgo y de gestión. Este refuerzo organizativo se explica en gran parte por la apuesta por unas capacitaciones adecuadas al contexto. No obstante, cabe matizar los logros vinculados a la gestión comunal y el buen gobierno en la medida en que se ha percibido en los discursos cierta confusión e incluso olvido en torno a los aprendizajes adquiridos en esta materia. Las causas de este contrapunto hay que buscarlas seguramente en la intensidad de los procesos que las anteceden: diferentes fuentes ha confirmado que hubo demasiado poco tiempo para llevar a cabo las capacitaciones como para que éstas tuviesen un efecto neto claro. Otra posible hipótesis es que las personas beneficiarias tienden a ver de manera más nítida los efectos producidos por las otras líneas de actuación del programa (agua, vivienda, cuyes), dada la propia naturaleza de las mismas y sus efectos en las condiciones materiales de la población en un contexto de vulnerabilidad alta.



Sin embargo, estas adquisiciones de competencias y herramientas de gestión, ¿se han traducido en políticas públicas locales orientadas a satisfacer estas necesidades previamente detectadas? Para responder a esta pregunta hay que incorporar al análisis otro efecto clave: las capacitaciones y los efectos obtenidos en los servidores públicos. Bajo este prisma, la concreción de las políticas públicas parte de dos insumos diferenciados: los que ejerce la población como mecanismo de presión que se han señalado en el punto anterior (*bottom-up*), y viceversa: la disposición política en la ejecución de determinados aspectos.

En este sentido, las capacitaciones realizadas con personal relacionado con los servicios públicos, a pesar de las dificultades para mantener el trabajo desarrollado por las municipalidades con el cambio electoral, han sido eficaces a la hora de plantear determinadas cuestiones en la agenda política. Se han introducido prácticas inclusivas en las municipalidades, como las buenas prácticas interculturales en el acceso a los servicios públicos, las señalizaciones en quechua, las ordenanzas y planes municipales inclusivos y los eventos interculturales. El conjunto de estas medidas hace pensar que se ha producido un cambio cualitativo en la forma en que las autoridades locales se dirigen a la población indígena. Para lograr esto, ha sido muy importante el capital social previo de GPA en su articulación con las municipalidades, así como intervenciones previas realizadas (por ejemplo, la escuela de líderes y lideresas). No obstante, desde las comunidades señalan que en las municipalidades no siempre se escuchan las iniciativas que se plantean o que estas tardan mucho en ver la luz. Esto se debe en parte a las limitaciones de tipo presupuestario y también a la escasa implicación de las municipalidades (en algunos casos) para una estrategia conjunta de intervención.

Respecto a la equidad de género, cabe destacar que en los órganos de decisión comunitaria son todavía minoritarias las mujeres y su participación es cualitativamente débil, muchas aún están discriminadas o apartadas. Si bien se ha contribuido a la participación de las mujeres como lideresas de las organizaciones comunales (JASS, comités de riego, juntas directivas), el impacto de este resultado sobre la equidad de género en las comunidades indígenas así como sobre la introducción de la perspectiva de género en estas organizaciones, es aún muy limitado.

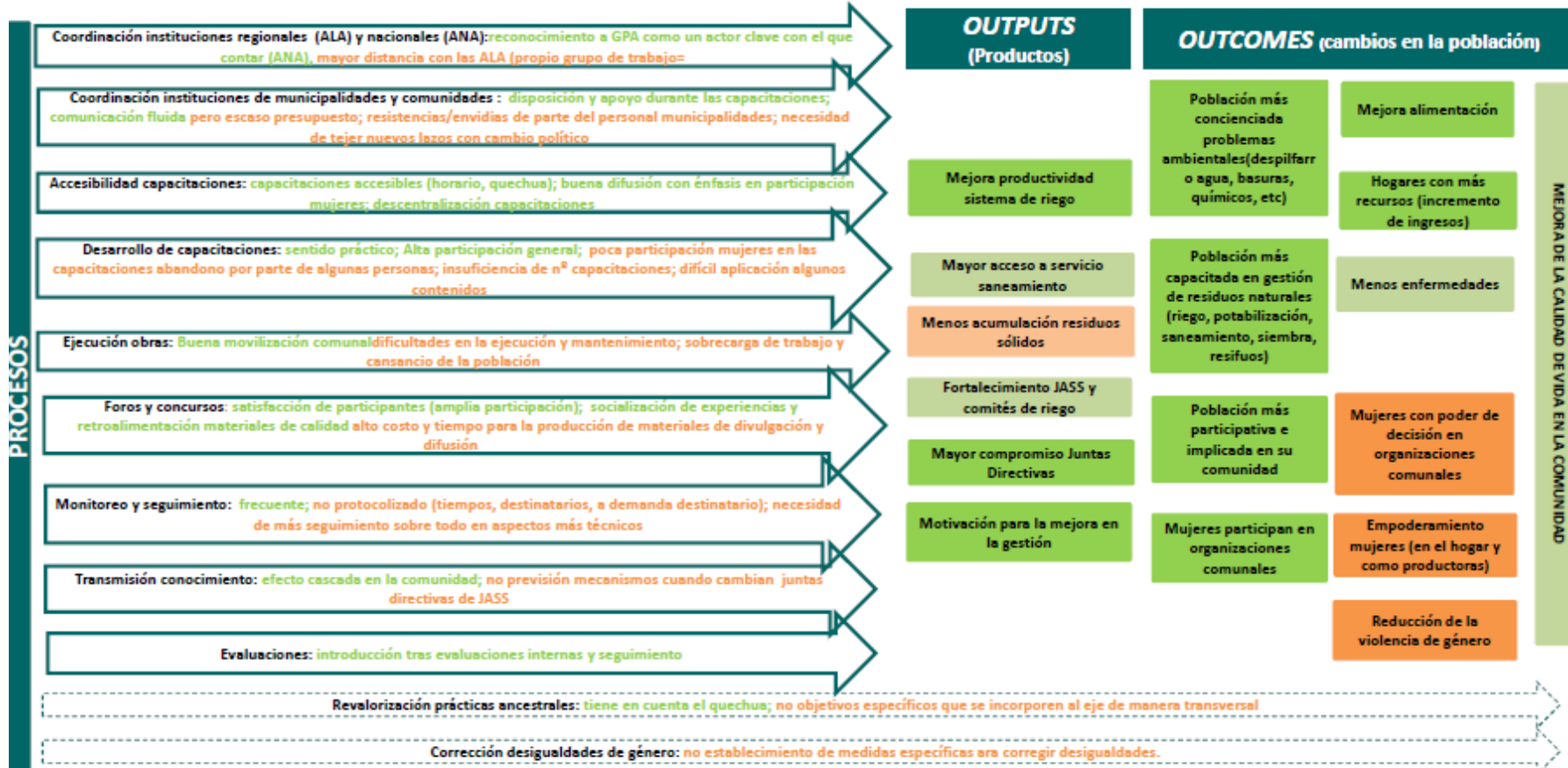
Como resultado, se ha constatado que aunque se han conseguido algunos cambios positivos, el proceso de empoderamiento de las mujeres presenta opciones de mejoría. En este sentido, si bien el empoderamiento de las mujeres es un proceso vinculado con aspectos estructurales y con cambios de actitud a nivel socio cultural, político, etc., lo cual implica que son procesos de cambio social lento, se considera que un mayor afinamiento del Programa en el diseño, así como mayor intensidad de la intervención a este nivel, podría haber tenido un mayor impacto en el empoderamiento de las mujeres. En cualquier caso, cabe resaltar que sí se han sentado las bases en términos de permitir el acceso a las organizaciones (antes del Programa en muchas estaba vetado su acceso) para que puedan desarrollarse posteriormente procesos de empoderamiento colectivo y sociopolítico de las mujeres.

En cuanto al objetivo último de este componente, dirigido a que la ciudadanía logre mayores oportunidades, se ha puesto de manifiesto que se han implementado procesos necesarios para permitir este cambio a largo plazo aunque todavía no se ven los resultados de manera clara. La inclusión de las comunidades indígenas en la vida política de las municipalidades, el acceso a los servicios públicos, la mejora de la gestión política de las comunidades y los compromisos políticos de respeto a esta población plasmados en documentos de gestión, son condiciones necesarias para permitir una ciudadanía plena de la población indígena.

## COMPONENTE AMBIENTAL

### ELEMENTOS ESTRUCTURALES

<b>Recursos humanos:</b> Multidisciplinar, bilingüe, mucha contratación, altamente capacitados No formación durante PGM No formación género. Sesiones formación género cortas.	<b>Instalaciones</b> -Disponibilidad instalaciones	<b>Presupuesto:</b> -Adecuación presupuestaria -Procedimientos establecidos y rigurosos para gestión presupuestaria -Retraso presupuesto aporte municipalidades	<b>43 comunidades</b> -Dispersión geográfica y de contenido de la intervención: menos foco y eficiencia	<b>Conocimiento previo:</b> -Estudios y proyectos -Alto conocimiento del contexto	<b>Sinergias previas</b> -Trabajo previo con instituciones y potenciales líderes/as	<b>Calendario</b> -Retraso en aporte municipalidades -Retraso capacitaciones por proceso electoral	<b>Metodologías</b> -Metodologías creadas previas -No metodología clara trabajo género
---	---	--	--	---	--	--	--



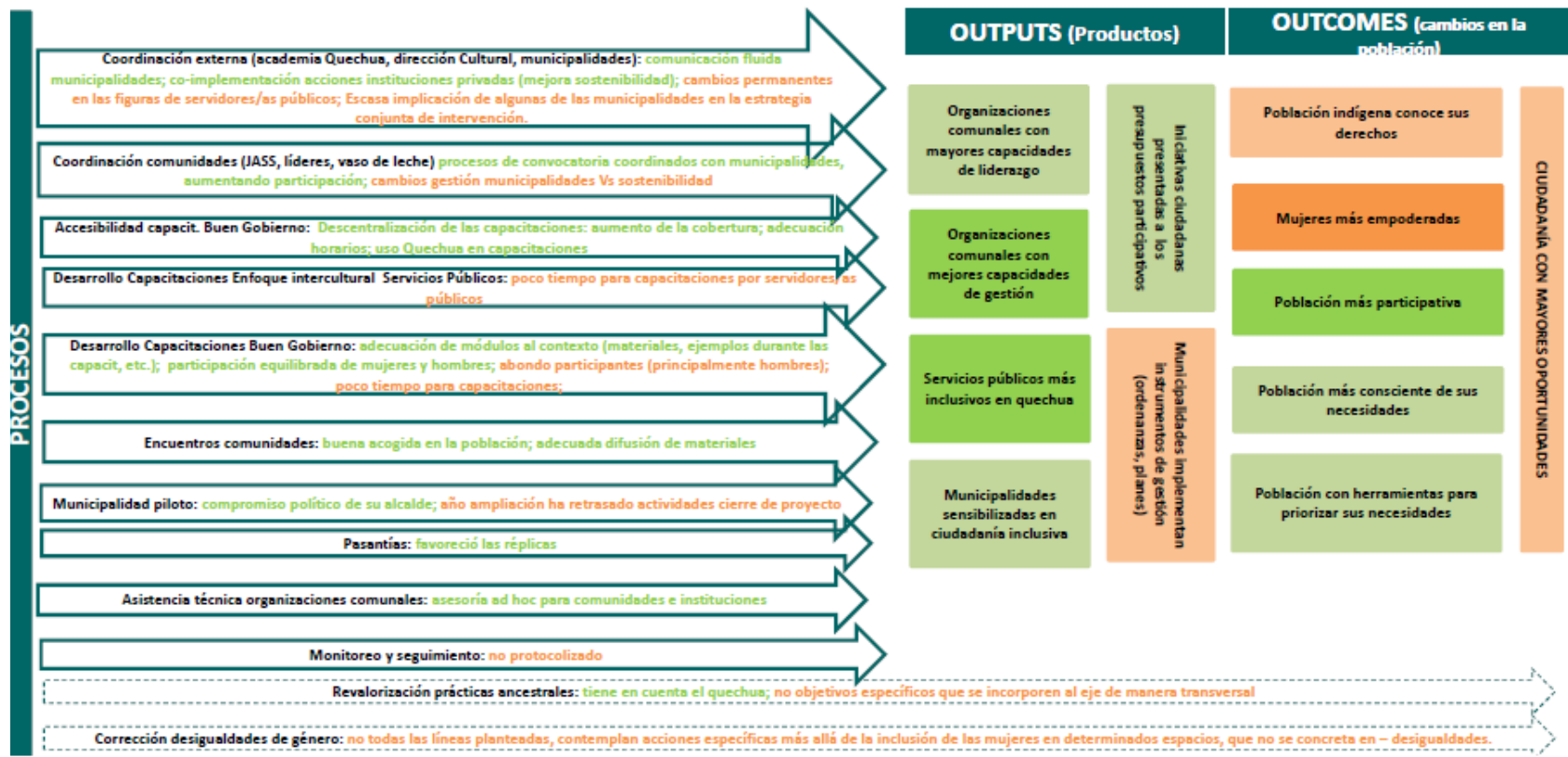
conseguido no conseguido



## COMPONENTE GOBERNABILIDAD

### ELEMENTOS ESTRUCTURALES

<b>Recursos humanos:</b> -Personal bilingüe -Experiencia trabajo comunidades No formación género. Sesiones formación género cortas .	<b>Instalaciones:</b> -Instalaciones adecuadas para capacitaciones de servicios públicos	<b>Calendario:</b> -Demora en la transferencia de presupuesto para Línea de Base -Corto tiempo elaboración Línea Base	<b>Presupuesto:</b> -Procedimientos establecidos y rigurosos para gestión presupuestaria -falta de recursos para campañas de rebilingüigación municipalidades	<b>Cobertura:</b> -Descentralización de las capacitaciones: aumento de la cobertura	<b>Sinergias previas:</b> -Intervenciones previas (ej: escuela líderes/as) -Línea de base no muy exhaustiva
---	---	---	---	--	---



conseguido
 
 
 
 
no conseguido

## 4. Principales hallazgos

Los principales hallazgos están organizados según los criterios de evaluación por cada uno de los ejes identificados:

- ❖ La coherencia de la intervención y la calidad del diseño
- ❖ Pertinencia de la estrategia
- ❖ La capacidad de gestión
- ❖ Eficacia e impacto
- ❖ Sostenibilidad futura
- ❖ Aspectos transversales

Cada uno de los criterios analizados contiene una valoración cuantitativa junto con la valoración cualitativa. Para la comprensión de la lectura de las valoraciones por cada criterio se expone la siguiente escala valorativa:

A: Muy bueno  
 B: Bueno  
 C: Aceptable  
 D: Necesita mejorar  
 E: Serias deficiencias

El resumen de la valoración puede revisarse en esta tabla a continuación:

CRITERIO	Subcriterio/ Preguntas	Valoración
COHERENCIA	Calidad del diagnóstico	B
	Lógica del Programa y valoración de la estrategia	B
	Coherencia interna	B
	Aspectos transversales en el diseño	C
PERTINENCIA	Pertinencia para la población sujeto	A
	Pertinencia para Perú	A
	Pertinencia estrategias de la AVCD	A
CAPACIDAD DE GESTIÓN	Capacidad de gestión de NE-SI y GPA	A
	Gestión de los recursos	A
	Recurso tiempo	B
	Comunicación interna y externa	B
	Desarrollo de las actividades	A
EFICACIA E IMPACTO	Logro de resultados	A
	Componentes del Programa	B
	Logro del objetivo específico	B
	Impacto directo sobre el objetivo general	B
	Efectos indirectos	A
SOSTENIBILIDAD	Factores económico-financieros	B
	Políticas de apoyo	C
	Factores institucionales (desarrollo capacidades)	B
	Apropiación grupo meta	A
ENFOQUES TRANSVERSALES	Equidad de género	D
	Capacidades locales, participación, organización	A
	Sostenibilidad ecológica	A
	Derechos Humanos	B

## **Sobre la coherencia de la intervención<sup>12</sup>**

1. Sobre la **calidad del diagnóstico** se ha constatado que el Programa ha partido del amplio conocimiento previo acumulado por GPA sobre la zona de intervención. De manera complementaria, en el marco del Programa se realizaron dos diagnósticos específicos para profundizar en las dimensiones étnico-culturales y de género de las comunidades indígenas del Valle del Cusco. Estos dos estudios suponen un valor añadido al conocimiento acumulado de GPA. Sin embargo, presentan algunas debilidades: El diagnóstico de género combina distintas técnicas de investigación pero es escasamente participativo y privilegia una perspectiva cuantitativa en la que el análisis de género se limita al cruce de la variable “sexo” por las distintas respuestas de la encuesta de línea de base. En cuanto al diagnóstico étnico-cultural, las principales limitaciones son que carece de apartado metodológico y que en los testimonios cualitativos recogidos se ha sobre-representado la presencia masculina.
2. **La estructura de la intervención** sigue una lógica coherente que tiene objetivos claramente definidos y que permite poner en valor la experiencia acumulada por GPA en la zona de intervención. Sin embargo, tiene como limitación su gran dispersión, tanto en sus líneas de acción establecidas a través de los tres componentes, como a la cobertura geográfica que abarca (43 comunidades indígenas dispersas geográficamente y distribuidas en siete distritos diferentes). Esto tiene como consecuencia la dificultad de generar un impacto muy concentrado, y por tanto muy visible, en la población sujeto.
3. El Programa presenta una lógica coherente respecto de la **estrategia desarrollada por la entidad socia** en la zona de intervención desde hace casi cuatro décadas. La identidad de GPA, expresada en sus documentos estratégicos y reconocida por los distintos agentes sociales de la zona, es coherente con los objetivos, las estrategias y las metodologías llevadas a la práctica en el Programa. Esto ha tenido como consecuencia que el Programa se haya desarrollado en términos de continuidad con un trabajo previo y ha facilitado el transcurso de la intervención.
4. En el **diseño de la intervención los aspectos transversales** han estado integrados de manera muy diferente. Mientras el eje transversal de desarrollo de las capacidades locales, participación y organización ha constituido uno de los núcleos fundamentales del Programa; el eje transversal de la equidad de género ha sido incorporado de manera muy limitada, por lo que se le ha otorgado una valoración C como término medio entre ambos aspectos. A este respecto se ha puesto de manifiesto que la intervención planteada era poco ambiciosa en términos de reducir desigualdades de género y se planteaba más bien en términos de enfoque incluir las necesidades de las mujeres o hacerlas parte de la población sujeto, pero no de corregir desigualdades de género en la población sujeto. La estrategia no ha estado orientada hacia el acceso y control de los recursos, se han dedicado pocos procesos a fomentar un cambio en los roles de género. En cuanto a la sostenibilidad ecológica y los derechos

---

<sup>12</sup> Este primer bloque de conclusiones corresponde al epígrafe 6.1. La coherencia de la intervención y la calidad en el diseño.

humanos la intervención ha tenido desde el diseño una inclusión adecuada de estos dos aspectos.

### **Respecto a la pertinencia de la estrategia y su grado de apropiación<sup>13</sup>**

5. **Los grupos meta / población sujeto** han expresado que la intervención ha sido pertinente en función de sus necesidades dentro de las comunidades indígenas. Las temáticas relacionadas con los componentes 1 y 2 (gestión de recursos naturales y habitabilidad de las viviendas) han sido resaltadas por las y los comuneros como dos preocupaciones fundamentales. A este respecto se ha valorado positivamente por la población el respeto de las prácticas y costumbres de las comunidades (respeto de organizaciones ya existentes, sistema de trabajo por faenas, viviendas productivas) en el marco del desarrollo de la estrategia del Programa. En cuanto al componente 3 (gobernabilidad y participación ciudadana) por su temática era menos intuitivamente identificable por la población como una necesidad concreta, pero sí se ha resaltado su importancia a través de la valorización de la organización y la participación como medios para lograr la incidencia política.
6. En cuanto a la **pertinencia para Perú**, la gestión de los recursos naturales, en particular, los recursos hídricos, es un tema prioritario para la estrategia de desarrollo del país, mientras que la vivienda rural, el fortalecimiento organizacional y la inclusión de las comunidades indígenas no lo son. Por tanto, cabe señalar que la población rural de las comunidades indígenas, que es la más desfavorecida, sigue siendo excluida por parte de las políticas públicas y las estrategias de desarrollo a nivel nacional. Así, la estrategia del Programa ha llenado las lagunas de las políticas públicas en estos aspectos. Sin embargo, se ha puesto de manifiesto que algunas políticas sectoriales recientes, como la mantenida por el Ministerio de Cultura entorno a la revalorización del quechua, o la de la Autoridad Nacional del Agua con respecto a la gestión del agua, sí van en sintonía con la presente intervención.
7. En cuanto a la **pertinencia para la AVCD**, la intervención ha sido pertinente puesto que Perú constituye uno de los 22 países o pueblos prioritarios a los que se destinan el 90% de los fondos de cooperación geográficamente distribuibles. Además, tanto a nivel de enfoques transversales como de sectores prioritarios, el Programa ha sido consistente con las líneas prioritarias establecidas por la AVCD. A pesar de ello, desde la perspectiva del donante, tal y como se manifestó en la entrevista mantenida con el técnico responsable de la AVCD para este Programa, se destacan dos limitaciones a esta sintonía: por un lado, que el eje transversal de la equidad de género ha sido débilmente puesto en práctica; por otro, que en el marco de la Convocatoria de Programas se hubiera podido potenciar en mayor medida el fortalecimiento institucional interno.

---

<sup>13</sup> Este segundo bloque de conclusiones corresponde al epígrafe 6.2. Pertinencia de la estrategia.

## **Sobre la capacidad de gestión y eficiencia<sup>14</sup>**

8. En cuanto a la **gestión y comunicación internas**, las dos entidades socias NE-SI y GPA han respetado el acuerdo establecido en el “Convenio Marco de Cooperación” **establecido en el marco del Programa**. En dicho documento se especificaban mecanismos de coordinación, control y seguimiento por parte de NE-SI a GPA, pero ha quedado de manifiesto que no ha sido necesario emprender los cauces destinados al control. La gestión por parte de la entidad socia ha sido satisfactoria y se ha basado en la protocolización de todos sus procesos financieros, contables y presupuestarios previa a la implementación del Programa.
9. La **gestión de los recursos por parte de GPA** se ha realizado de manera transparente a través de los diversos procedimientos administrativos centralizados a través de un sistema contable. La gestión presupuestaria, financiera y administrativa está protocolizada y hay un sistema sólido, riguroso y digitalizado. Se cuenta con un equipo formado y con experiencia en la institución de muchos años. Existe una metodología de formatos y procedimientos que se sigue rigurosamente así como un manual de procedimientos que se actualiza anualmente y que se puso a disposición de las y los miembros del Programa. El Programa ha contado con una plantilla de personal muy amplia y con perfiles técnicos diversos para ajustarse a las exigencias de las distintas actividades. En este sentido, aunque ha habido una alta rotación de personas involucradas, pues la plantilla ha estado formada con más de 30 personas, se han mantenido un núcleo fijo de unas 4-5 personas en cada uno de los tres componentes. Este equipo ha sido multidisciplinar y mayoritariamente bilingüe quechua-castellano. Todo el personal de GPA tiene contratos anuales que se van prorrogando año tras año en caso de que la institución lo considere necesario. Por tanto, no ha habido personal indefinido en el marco del Programa y la plantilla ha tenido bastante rotación (puestos técnicos específicos para obras, ejecución, etc.). Aunque ha habido un núcleo consistente de unas 5-6 personas en cada uno de los tres componentes, una parte considerable de las personas contratadas en el marco del Programa no han podido mantenerse una vez finalizada su función específica en el mismo.
10. La **gestión del recurso tiempo** se ha calificado con una “B”, es decir, bueno. Si bien es cierto que la intervención ha tenido retrasos, una parte sustancial de los mismos tuvieron origen en causas externas y por ello se califica con una B. La gestión del tiempo, en varias ocasiones se ha visto alterada y ha provocado un retraso acumulado de más de un año en la implementación del Programa, algo que está comprendido en la convocatoria. El retraso de varios meses en el inicio de la ejecución se debió en parte a problemas externos (lluvias torrenciales) y en parte a una incompatibilidad en la valoración de las depreciaciones. De otro lado, según la opinión manifestada desde la AVCD la lenta resolución de este problema administrativo puso en evidencia dificultades en la comunicación interna<sup>15</sup>. Durante la fase de ejecución del Programa, el proceso electoral regional y provincial alteró la misma. La casi completa

<sup>14</sup> Este tercer bloque de conclusiones corresponde al epígrafe 6.3. La capacidad de gestión y eficiencia.

<sup>15</sup> Desde NE-SI y GPA se ha querido dejar constancia a este respecto de que “fueron precisamente los sólidos lazos comunicativos los que permitieron resolver esta gestión inicial, de manera satisfactoria, y responder a los requerimientos de la primera comisión mixta del Programa.”



paralización de las actividades durante el proceso electoral, la cual duró también varios meses, pudo haberse previsto o al menos contemplarse en los documentos de formulación para buscar alternativas.

11. Los **canales de comunicación** entre GPA y los grupos meta han sido fluidos y bidireccionales, siendo distintos en función del segmento de población. Por una parte, la relación con las municipalidades ha sido fluida y continuada, establecida en reuniones periódicas, llamadas telefónicas, etc., desde el inicio del Programa y hasta su finalización. Sin embargo, el proceso electoral y el cambio de gobierno en 2014-2015 supusieron una convulsión en estas relaciones pues se tuvieron que empezar a tejer lazos con las nuevas administraciones y el nuevo personal funcionario. Por otra parte, la población de las comunidades indígenas, tanto mujeres como hombres, ha manifestado una comunicación fluida, accesible y continuada con el personal técnico de GPA. No obstante, el seguimiento de la intervención no siempre se ha producido de manera protocolizada.

En cuanto a la comunicación entre las dos entidades socias las dos entidades socias mantienen una comunicación bidireccional, amable y fructífera y que ha partido del buen entendimiento entre las partes generado a través de los numerosos proyectos desarrollados conjuntamente en el pasado. Es necesario resaltar en este sentido que los responsables de la socia local y la entidad solicitante han afirmado que las relaciones entre las dos entidades son de confianza y apertura total. Sin embargo, la perspectiva del donante matizaba que en ocasiones la comunicación ha podido ser más eficiente, como puso de manifiesto la larga resolución del malentendido administrativo que retrasó el inicio del Programa.

12. En cuanto al **desarrollo de las actividades** se produjo una alteración de la estrategia porque se comprobó que no se estaba logrando cumplir con la participación esperada, principalmente de las mujeres. Por tanto, se trasladaron los procesos de capacitación a las comunidades y se flexibilizaron los horarios para hacerlos accesibles. Tanto las mujeres y los hombres de las comunidades indígenas, como otras personas involucradas en el proceso (funcionariado, etc.) han valorado muy positivamente esta estrategia y se ha logrado superar las metas de participación. En términos generales, los contenidos de las capacitaciones han sido valorados por las mujeres y los hombres de las comunidades indígenas como accesibles, fáciles de entender y de transferir, a excepción de algunos contenidos técnicos del componente ambiental. En algunas ocasiones, la población sujeto ha demandado más procesos de capacitación para poder fijar los contenidos y hacerlos más claros. No obstante, se ha percibido también que las personas capacitadas en ocasiones confundían los contenidos de las capacitaciones de los componentes ambiental y de gobernabilidad, en parte porque ambos componentes hacían hincapié sobre aspectos transversales como la participación, el desarrollo de capacidades y la organización.

## **Principales logros e impacto<sup>16</sup>**

### **COMPONENTE AMBIENTAL (O.E.)**

13. La implementación de estrategias participativas en la gestión de los recursos naturales, la mejora de los sistemas de saneamiento básico y la reducción de los focos de contaminación ambiental por residuos sólidos, han sido aspectos logrados por del Programa. Estas estrategias han tenido consecuencias positivas sobre la producción agropecuaria y sobre los ingresos y la alimentación de la población de las comunidades indígenas, mejorando su calidad de vida. En lo que respecta a incluir a las mujeres como participantes en estos procesos, el objetivo se ha alcanzado sólo parcialmente, pues si bien se han realizado avances en la gestión de los recursos naturales por parte de las mujeres, contribuyendo a su empoderamiento, y se ha contribuido a que las mujeres entrasen en las juntas directivas de las JASS y de los comités de riego, algo que antes en muchos casos les estaba vetado, sin embargo, todavía su posición sigue siendo en bastantes casos secundaria. En este sentido, los procesos de empoderamiento de las mujeres, no son homogéneos en todo el ámbito de intervención del programa, pues responden a distintas características sociales de cada contexto, las cuales son en muchos casos poco propicias para permitir el avance de estos procesos.

### **RESULTADOS**

14. Los líderes y lideresas de las JASS y comisiones de riego de distintas comunidades han puesto de manifiesto que han experimentado una mejora de sus conocimientos y de sus estrategias de gestión de los recursos naturales gracias a haber sido capacitados a través del Programa y que esto ha repercutido sobre sus condiciones de vida. Asimismo, en las comunidades donde se implementaron sistemas de riego la población sujeto afirmaba que gracias a GPA, mediante las instalaciones y capacitaciones, tienen mayor acceso al agua para consumo y riego mediante riego con agua tecnificada (aspersión), lo que ha repercutido positivamente en la producción e ingresos.
15. La población de las comunidades indígenas del Valle del Cusco, tanto mujeres como hombres, ha afirmado que ha habido una mejora sustancial en los servicios de saneamiento básico, riego y demás sistemas existentes. En las comunidades concretas donde se ha podido valorar este resultado, Carhuis y Huayllarpampa, la población sujeto señaló los beneficios ocasionados por las obras realizadas corroborando que habían repercutido positivamente sobre la vida en la comunidad, mejorando la producción y permitiendo una mayor salubridad.
16. Las transformaciones en los sistemas de gestión del agua y saneamiento antes señaladas se han logrado mediante una estrategia que ha involucrado a las municipalidades distritales, las juntas directivas comuneras y las organizaciones mixtas de las comunidades, principalmente las JASS. Para lograr estas acciones, que en la mayor parte de los casos partían de una demanda concreta efectuada por la población sujeto, un paso previo y decisivo

---

<sup>16</sup> Este cuarto bloque de conclusiones corresponde al epígrafe 6.4. Eficacia e impacto.

ha sido el fortalecimiento de las JASS y las comisiones de riego. Este trabajo con líderes y lideresas comunitarias ha sido fundamental y se ha hecho con el objetivo de otorgarles herramientas que permitiesen un empoderamiento colectivo dirigido a hacer incidencia sobre las municipalidades distritales.

## **COMPONENTE VIVIENDAS PRODUCTIVAS Y HABITABILIDAD (O.E.)**

17. La población sujeto, y en particular las mujeres, han adquirido hábitos de higiene que han mejorado sustancialmente las condiciones de habitabilidad de las viviendas, así como la salud de las personas que viven en ellas. Se ha constatado un “efecto cascada” en el que unas familias copian las buenas prácticas adquiridas por otras. Sin embargo, los cambios en la toma de decisiones, para hacerlas más democráticas, no se han logrado alcanzar,, aunque se ha avanzado en la concienciación a la población sujeto para que se ponga en cuestión la hegemonía de los varones en la toma de decisiones en las unidades familiares. Se ha producido una mejora en la producción de cuyes que ha tenido consecuencias positivas sobre la alimentación y los ingresos de las familias, como unidades de producción-consumo (y no sólo sobre las mujeres productoras). En este sentido, algunas mujeres manifestaron un empoderamiento con respecto a sus esposos, pero en otros casos era considerado un proyecto familiar que no redefinía las relaciones de género. No obstante, en otros hogares sí se ha observado que una experiencia gerencial de las mujeres sumado a una mayor presencia del hombre en el hogar (especialmente en tareas vinculadas con el cuidado de cuyes) puede suponer una redefinición de los roles de género en la medida que los hombres se acercan en mayor medida a espacios privados antes siempre ocupados por mujeres, rompiendo así la dicotomía de hombres en espacios públicos y mujeres en espacios privados. Se ha logrado impulsar un proceso participativo de elaboración de una propuesta de política pública relacionada con la vivienda rural aunque aún no se haya logrado materializar en una política concreta.

## **RESULTADOS**

18. Las capacitaciones y las nuevas instalaciones en relación al componente de viviendas productivas han permitido una convivencia mucho más ordenada y limpia donde los animales están en los galpones, y existen diferentes espacios que permiten diversos usos de la vivienda, una mayor intimidad y mejoras que garantizan servicios básicos. La población y en concreto las mujeres, ha señalado una mejora de sus condiciones de existencia en sentido amplio. En la implementación de las mejoras en las viviendas se ha valorado de manera muy positiva el hecho de que se involucrara a la población sujeto (participación en las capacitaciones, proactividad, aportación de materiales y/o trabajo) alejando la intervención del asistencialismo. Sin embargo, ha habido controversia en cuanto a la cobertura, pues los criterios de selección no han sido adecuadamente transmitidos a la población de las comunidades pues algunas personas indicaron que se había hecho por medio de un “sorteo”, algo que según GPA no ha sido en ningún caso cierto, en lugar de a través de unos criterios de selección previamente trabajados y validados (estos criterios fueron, entre otros: participación en la capacitación previa, ser mujer viuda, madre soltera, anciana u otro elemento similar, vivienda situada en lugar seguro frente a desastres naturales).

19. Las mejoras introducidas han disminuido las condiciones de hacinamiento en las viviendas y se han mejorado las condiciones de seguridad y salubridad de niños, niñas, hombres y mujeres indígenas. Estas transformaciones han tenido un claro impacto en el aumento de la higiene de las familias y una disminución de las enfermedades parasitarias y respiratorias, especialmente de la población infantil. En concreto, las mujeres afirmaron que se había producido un aumento de la autoestima a través de los procesos de capacitación y de las transformaciones posteriores del entorno más íntimo, como es la higiene personal y del hogar. Se destacaba además la noción del “autocuidado” y su relación con el empoderamiento personal donde el hecho de “estar limpia” era una forma de revalorizar la identidad, tanto como mujeres, como en tanto que pobladoras de las comunidades indígenas.
20. Se ha producido una mejora sustancial en la producción de cuyes (separación, clasificación, alimentación, etc.) y esto había tenido consecuencias sobre la mejora de los ingresos familiares y sobre la forma de vida de las mujeres en particular puesto que ya no dependen de la cría de animales que necesitan llevar a pastar. La cría de cuyes supone un cambio radical en estas prácticas pues mediante la construcción de galpones en las viviendas productivas se puede tener una fuente de ingresos y de recursos para uso personal que demanda una dedicación menos exclusiva y un tiempo de trabajo que se puede compartir con otras actividades. Así, las mujeres expresaron que esta estrategia de crianza suponía para ellas más tiempo para otras actividades, mejora alimentación y mayores ingresos familiares.
21. Algunas de las mujeres capacitadas en la crianza de cuyes han ido más allá del autoconsumo y han logrado establecer pequeños negocios familiares a través de la cría y de la transformación de sus productos. Esto se ha logrado a través de la capacitación y en desarrollo empresarial y el seguimiento de sus procesos. Se ha logrado una fuente de ingresos regulares sostenible..

## **COMPONENTE GOBERNABILIDAD Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA (O.E.)**

22. A través del Programa se ha logrado impulsar un proceso de desarrollo de las capacidades y fomento de la participación ciudadana para que la población de las comunidades indígenas, hombres y mujeres, elaborasen diagnósticos participativos de las necesidades de sus respectivas comunidades y priorizasen propuestas para elaborar, aprobar y presentar a las municipalidades en los sistemas de presupuestos participativos. Las herramientas de buen gobierno han servido también para realizar de manera participativa planes comunales en varias de las comunidades indígenas, lo cual constituye una estrategia para el desarrollo de estas comunidades. Esto ha sido valorado por líderes y lideresas como parte de un proceso de desarrollo de sus capacidades y de fomento de la participación que ha sido muy positivo. También se han impulsado procesos de desarrollo de las capacidades para los procesos participativos desde las municipalidades, pero en este caso sólo se ha llegado a capacitar a un número minoritario de mujeres.

## **RESULTADOS**

23. El Programa ha logrado fortalecer la participación y las capacidades de incidencia de las comunidades indígenas. Esto ha tenido como consecuencia la elaboración y aprobación de planes comunales e iniciativas comunales

presentadas en las municipalidades, algunas de las cuales han sido aprobadas en los sistemas de presupuestos participativos, destacando el caso del distrito de Ccorca. En cuanto al fortalecimiento de las capacidades de incidencia de las mujeres de las comunidades indígenas, la evaluación ha revelado que todavía no se ha alcanzado una situación próxima a la equidad de género. En este sentido, pese a los avances que varias fuentes han testimoniado, en algunas zonas las mujeres manifestaron que continuaban siendo excluidas (o lo eran hasta muy recientemente, unos 6 meses) de las asambleas comunales y de las faenas, pues o bien no se las dejaba participar o bien no eran escuchadas “se burlan de nosotras”.

24. Se ha iniciado un proceso de inclusión y reconocimiento de las comunidades indígenas que se ha caracterizado por distintas acciones emprendidas desde las municipalidades: por un lado, con la realización Planes interculturales de Mejora de los servicios públicos con enfoque intercultural, con formación e instrucción al funcionariado para la inclusión de la población indígena, con cartas de servicios de calidad con enfoque intercultural; por otro lado, con la generalización de señalizaciones bilingües quechua-castellano en las dependencias municipales de las municipalidades. Además, se han logrado hacer avances en erradicación de la discriminación de género, en particular a través del PLIO de San Jerónimo, pero también a través de ordenanzas municipales en otros distritos.
25. La intervención ha fortalecido la implicación de las municipalidades en procesos de participación ciudadana. Esto se ha hecho impulsando los procesos de presupuesto participativo e introduciendo la interculturalidad en la agenda política de las municipalidades. Ha destacado particularmente el compromiso de San Jerónimo con la semana de la interculturalidad en la que se ha elaborado un programa cultural muy amplio que aborda diferentes aspectos de la cultura y el idioma quechua y que ha incluido a diferentes instituciones (orquesta sinfónica de Cusco, Academia del Quechua, etc.). Sin embargo, el resultado es más débil en lo que se refiere al fomento de la participación en el terreno productivo (en concreto de productoras y productores de cuyes) donde los compromisos adquiridos por las municipalidades no se han visto acompañados por medidas concretas y dotadas de presupuesto.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

26. El objetivo específico se ha logrado en la medida que se ha conseguido desarrollar las capacidades de hombres y mujeres en la gestión ambiental, la mejora de la habitabilidad y el fortalecimiento de la gobernabilidad inclusiva. En cuanto a la participación de las mujeres, ante las deficiencias que se observaron en la primera etapa de la ejecución se realizó un cambio en la estrategia para poder lograr que las mujeres participasen en un mayor número de procesos de capacitación, lo que finalmente se logró en términos de acceso a los procesos de capacitación. Estos procesos de capacitación han desembocado en el fortalecimiento de las organizaciones y en la elaboración participativa de iniciativas concretas de incidencia política.

## **OBJETIVO GENERAL**

27. Se ha logrado contribuir a disminuir las brechas de exclusión étnica cultural y socioeconómica a través del desarrollo de las comunidades indígenas para la mejora de su calidad de vida. Se ha contribuido también a que este modelo de desarrollo implique una igualdad de oportunidades, principalmente en lo que respecta a la identidad étnica cultural, pero la estrategia en términos de género no ha sido del todo satisfactoria.
28. **Efectos indirectos positivos:** Se ha observado la imitación de buenas prácticas que se produce entre otros miembros de la comunidad donde se ha intervenido y que no han tenido acceso al programa, o al menos a una parte importante del mismo. Estas personas, al ver los efectos producidos, se acaban animando a introducir mejoras. En este efecto positivo no esperado, se han encontrado casos de personas que desinteresadamente contribuyen a la capacitación y ayuda de otras personas de la comunidad de manera individual, libre y no protocolizada. Este efecto de imitación se ha encontrado tanto en hombres como en mujeres y está principalmente ligado a las mejoras en la vivienda, a la gestión de recursos ambientales (agua, suelos, abonos) y a la producción de cuyes.

**Efectos indirectos negativos:** creencia de trato diferencial entre las personas de las comunidades. Antes las expectativas generadas sobre las obras en las viviendas y la posterior frustración ante el número reducido de intervenciones, se ha creado entre la población la falsa idea de que se eligió a las personas beneficiarias mediante un “sorteo”, algo que según señalan NE-SI y GPA no es cierto. Esto ha despertado las suspicacias de muchas personas, tanto mujeres como varones, con respecto al principio de equidad entre toda la población. En algunos casos se ha generado dependencia de GPA en lo que respecta a los aprendizajes realizados a nivel de buen gobierno. Así, en algunos casos cuando los líderes y lideresas tienen alguna demanda en lugar de trasladarla a las municipalidades para intentar conseguir un proyecto de su parte, se lo trasladan a la propia GPA. No obstante esta dependencia es mayor al inicio, cuando el líder o la lideresa no tienen la confianza necesaria con el funcionariado municipal y opta por buscar respaldo para la presentación de sus demandas o propuestas.

## **Sostenibilidad y enfoques transversales<sup>17</sup>**

29. Se ha valorado positivamente como **estrategia de viabilidad financiera una vez finalizada la intervención** que gran parte de los resultados han ido orientados a la mejora del capital humano y social y por tanto no es necesario un mantenimiento financiero. Este trabajo de fortalecimiento se ha hecho además respetando las estructuras de participación ya existentes (juntas directivas, JASS, comités de riego, presupuestos participativos) y por tanto no se han generado estructuras adicionales que mantener. En lo que respecta a las obras públicas realizadas en el componente ambiental, la estrategia financiera ha implicado que las municipalidades asumieran la coautoría en la ejecución y el presupuesto, pero también en la capacitación de las y los

---

<sup>17</sup> Este quinto bloque de conclusiones corresponde a los epígrafes 6.5. Sostenibilidad futura y 6.6 Enfoques transversales.

miembros de las organizaciones para que pudieran hacer mantenimiento (por ejemplo las capacitaciones en fontanería). No obstante, las municipalidades han afirmado que difícilmente serán capaces de mantener de manera autónoma algunos de los resultados, como la Semana de la Interculturalidad. En cuanto a los cambios introducidos en las viviendas productivas estos se han hecho también respetando las prácticas existentes pero aportando conocimientos para mejorarlas. De esta forma, la mejora en la producción de cuyes se ha valorado como una práctica sostenible económicamente por la población sujeto, pues no supone un sobrecoste adicional que sea difícil de mantener para las mujeres de las comunidades indígenas.

30. A término de la intervención se ha valorado que existen pocos **apoyos institucionales** que puedan dar una continuidad, en forma de políticas públicas con presupuesto, a los resultados introducidos por el Programa. A nivel distrital es donde se ha encontrado una mayor sintonía entre los avances introducidos por el Programa y las administraciones públicas, en gran parte debido al trabajo de incidencia política realizado desde esta intervención. No obstante, el problema aquí no es tanto la sintonía entre la intervención y las municipalidades, que ha sido positiva, sino las posibilidades reales que las municipalidades tienen de destinar presupuesto a las acciones impulsadas por el Programa en forma de políticas públicas.
31. La experiencia del Programa ha contribuido al **desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales de GPA** con la necesaria puesta en práctica de la intervención. Así, es claro que la entidad sería perfectamente capaz a nivel técnico y de solvencia de volver a desarrollar un programa de similar envergadura. No obstante, los programas de capacitación interna (por ejemplo en género), que se han contemplado no han sido lo suficiente amplios para abastecer las necesidades formativas, tal y como se reconoció en algunas entrevistas.
32. **La población sujeto** se ha apropiado de los objetivos y procesos del Programa en los distintos territorios de la zona de intervención. La intervención ha sido apoyada y secundada por la población sujeto, que se ha comprometido con los distintos procesos de cambio tanto a nivel ambiental, como de viviendas productivas y de gobernabilidad. Particularmente, las mujeres se han comprometido y apropiado de las acciones dirigidas a la crianza de cuyes y la han hecho extensiva a los distintos miembros de sus familias, incluyendo a los hombres. Además, los procesos del Programa han sido participativos y han requerido de la población sujeto no sólo su presencia activa sino también sus aportaciones materiales y de trabajo. En este sentido, es clave para garantizar que se mantengan los aprendizajes adquiridos durante el Programa que se de continuidad al proceso de transmisión de conocimientos entre los propios miembros de las comunidades y de las organizaciones campesinas, como ya se viene realizando en muchos casos.
33. El **enfoque transversal de la equidad de género** en este Programa ha ido dirigido en gran parte a mejorar la vida de las mujeres en términos de resolver necesidades (mejora de las capacidades en la gestión de recursos naturales, mejora de las capacidades productivas para aumentar los ingresos familiares, mejora de la salud familiar, acceso a documentos de identidad, etc.), y en menor medida a fortalecer los intereses estratégicos de las mujeres con el fin de reducir las inequidades asociadas a las relaciones de género. Por tanto, se

considera que el enfoque GED<sup>18</sup> podría haber sido incorporado en mayor medida. Las acciones específicas que puedan potenciar la consecución de los objetivos asociados a la equidad género (cuestionamiento de los roles de género, participación activa de las mujeres en los órganos de decisión de las organizaciones comunitarias) han tenido un alcance limitado. Esto se explica porque han faltado más procesos, más intervención transversal y específica con una metodología prediseñada y compartida por las entidades sociales en materia de equidad de género.. Por tanto, se ha valorado que la inclusión de la perspectiva de género en el Programa debería mejorarse (“D”) en futuras intervenciones a pesar de haberse planteado en el Programa como uno de los aspectos transversales fundamentales.

**Resultados observados por componentes:** En el componente ambiental, desde el punto de vista de la implicación comunitaria, se percibe una participación más activa de las mujeres en las estructuras organizativas de las comunidades. Pero, este mayor acceso femenino a los órganos de participación no se ha traducido siempre en un incremento del poder de toma de decisión de las mujeres. Este empoderamiento relativo en espacios comunitarios, se ha reproducido con igual fuerza en otros ámbitos productivos y de cuidados (hogar, huerta, comercio, etc.). También se ha observado que la reducción de la violencia de género no se ha producido en la medida deseada por el equipo de trabajo. En el componente de viviendas productivas cabe señalar que el empoderamiento de las mujeres a través de los cuyes, tal y como se había planteado en el diseño, no se ha visto concretado, repercutiendo los beneficios de este cambio a nivel general en el hogar y no tanto de manera específica las mujeres. En cuanto al componente de gobernabilidad, cabe destacar que en los órganos de decisión comunitaria son todavía minoritarias las mujeres y su participación es cualitativamente débil, muchas aún están discriminadas o apartadas. Si bien se ha contribuido a la participación de las mujeres como lideresas de las organizaciones comunales (JASS, comités de riego, juntas directivas), el impacto de este resultado sobre la equidad de género en las comunidades indígenas así como sobre la introducción de la perspectiva de género en estas organizaciones, es aún muy limitado. Como resultado, cabe señalar que aunque se ha iniciado un proceso de empoderamiento de las mujeres este es todavía limitado. En este sentido, un logro obtenido es que se han sentado las bases en términos de permitir el acceso a las organizaciones (antes del Programa en muchas estaba vetado su acceso) para que puedan desarrollarse posteriormente procesos de empoderamiento colectivo y sociopolítico de las mujeres.

Por último, cabe señalar que la violencia de género no se ha presentado dentro del Programa como uno de los aspectos a tratar de manera específica a pesar de que se ha constatado una prevalencia de este problema en la zona de intervención. En este sentido, se valora de manera positiva que cuando los equipos técnicos de GPA se han visto confrontados con casos de violencia de género en el marco del Programa, han tratado de intervenir en la medida de sus posibilidades para reducir este problema. Teniendo en cuenta que el

---

<sup>18</sup> El enfoque de Género en el Desarrollo es un “enfoque político de transformación de las estructuras y sistemas que generan y reproducen esas desigualdades y de superación de las relaciones de poder asimétricas entre mujeres y hombres” (III Plan Director de Cooperación para el Desarrollo, AVCD, 2014-2017, p.45).



enfoque GED va dirigido a la defensa de los derechos de las mujeres y que la erradicación de la violencia de género forma parte de este enfoque, se echa en falta que no se incluyera esta cuestión como un objetivo en la estrategia.

34. El **eje transversal de fortalecimiento de capacidades locales, participación y organización**, ha sido trabajado desde este Programa de manera troncal y sistemática, constituyendo el eje fundamental que ha dirigido toda la intervención. De esta manera, los tres componentes han estado guiados por el énfasis en el desarrollo de las capacidades de la población sujeto, el fomento de la participación ciudadana e inclusiva, y el fortalecimiento de las organizaciones locales existentes, cumpliendo con los objetivos previstos. En este sentido, se ha logrado capacitar a distintos sectores (hombres y mujeres, líderes y lideresas y personal funcionario en la mejor gestión de los recursos naturales y residuos sólidos, en hábitos de higiene, en producción de cuyes y en incidencia política, equidad de género y derechos humanos); se ha logrado una participación más elevada de las mujeres en las instancias de toma de decisiones (aunque todavía falta) y se han fortalecido las organizaciones mixtas (JASS, comités de riego, juntas directivas) para lograr una estrategia de incidencia política hacia las municipalidades.
35. En cuanto a la **sostenibilidad ecológica** se ha constatado el cumplimiento de los objetivos previstos, principalmente relacionados con el componente ambiental (mejora de capacidades para la gestión y mantenimiento de los recursos naturales, disminución de la degradación de los recursos naturales, elaboración de planes de gestión), pero también integrado en los otros dos componentes (producción sostenible con abonos orgánicos, incidencia para poner los problemas ambientales en la agenda política). De esta manera la concienciación a los grupos meta de los problemas ambientales se ha llevado a cabo en los tres componentes. Esto se ha podido llevar a cabo porque el Programa ha partido de una identificación de las prácticas tradicionales de las comunidades andinas y de la puesta en valor de estas estrategias para la conservación del medio rural y de sus recursos naturales. En este sentido, se han recuperado y revalorizado las prácticas tradicionales introduciendo mejoras que fueran respetuosas con el entorno y con los recursos naturales.
36. El Programa ha incluido la **perspectiva del enfoque de derechos**, fortaleciendo a hombres y mujeres indígenas para que sean capaces de exigir sus derechos frente a las autoridades municipales y para que puedan ejercer sus derechos (vivienda digna, salud, alimentación, etc.) manteniendo sus costumbres e identidad indígena y respetando sus prácticas tradicionales. La población sujeto ha sido sensibilizada en un enfoque de derechos en los tres componentes del Programa. Los resultados en este sentido han sido satisfactorios pues se ha fortalecido el enfoque activo y participativo de la población sujeto a la hora de exigir y defender sus derechos con respecto a las instituciones. Del mismo modo, las municipalidades han sido sensibilizadas en el respeto de los derechos de las poblaciones indígenas (inclusión en los servicios públicos, cartas de mejora, uso del quechua, etc.) y han sido formadas en mecanismos de gestión que dejen espacio para una ciudadanía abierta y participativa (presupuestos participativos, iniciativas comunales, etc.)

## 5. Recomendaciones

### 5.1 Para GUAMAN POMA

Las principales recomendaciones que se establecen a la luz de las conclusiones y aprendizajes recabados, pueden articularse en tres ejes fundamentales:

- Para el diseño de una futura intervención
- A nivel técnico y de gestión
- De cara a garantizar la sostenibilidad e impacto a largo plazo

#### Para el diseño de una futura intervención

1. Garantizar que las necesidades específicas de las mujeres están detectadas e incluidas en la estrategia de la intervención para asegurar la **pertinencia** de con toda la población sujeto (y no sólo con los hombres) de manera que la intervención esté alineada con los criterios de la AVCD y cubra una temática escasamente tratada desde las instituciones y amenazada por factores externos.
2. Para el **desarrollo de las actividades** mantener la estrategia de convocatoria y de acceso a las comunidades (flexibilidad de horarios, descentralización) diseñada en este Programa. Prestar especial atención a los contenidos de las capacitaciones para evitar que sean demasiado técnicos o teóricos y puedan quedar confusos para las personas capacitadas.
3. Reforzar la **perspectiva de género** a nivel analítico para una inclusión plena e integral como eje transversal de una nueva intervención. Prever desde el diseño las posibles dificultades de acceso de las mujeres a las capacitaciones o actividades planteadas planteando una estrategia inclusiva diseñada con carácter participativo. Tener en cuenta que la participación cuantitativa de las mujeres en las organizaciones no implica necesariamente una calidad en su participación (toma de decisiones, papel activo, capacidad de negociación, etc.). Considerar la violencia de género como un problema social prioritario para integrarlo en la intervención.
4. Continuar apostando por el **fortalecimiento del desarrollo de capacidades, el fortalecimiento organizativo-institucional y la participación** como lo han realizado en el marco de este Programa. En esta estrategia integrar el trabajo con las organizaciones de mujeres y feministas existentes en la zona de manera que se puedan crear sinergias y fortalecer la equidad de género.
5. Mantener como eje estratégico transversal de la **sostenibilidad ecológica**, como se ha hecho en este Programa, orientado hacia prevenir o corregir los posibles riesgos ambientales en la zona de intervención. Esta estrategia se debe articular con un enfoque de **derechos humanos** que identifique el acceso y control de los recursos naturales como un derecho de los pueblos indígenas. En este sentido, continuar en la línea de hacer una intervención integrada en la cultura y medio ambiente local.

#### A nivel técnico y de gestión

6. Para reforzar la **coherencia**, asegurar la calidad técnica y analítica de los diagnósticos requeridos para la detección de necesidades y realizar una línea

de base con indicadores empíricamente verificables antes de iniciar la intervención. Plantear indicadores de objetivos y resultados que se dirijan a efectos o cambios en la población. Ampliar las metas en los indicadores de cobertura.

7. Establecer una estrategia clara para el **fortalecimiento institucional de GPA**, a nivel individual y colectivo, en el marco de las futuras intervenciones. A nivel de los **recursos humanos**, mantener la estrategia de tener equipos multidisciplinares, bilingües y con alto conocimiento de la zona de intervención. Reforzar las capacidades del personal del equipo de trabajo en la perspectiva de género para garantizar que se incluya de manera eficaz el eje transversal de la equidad de género en las futuras intervenciones. Sensibilizar especialmente al equipo técnico en la problemática de la violencia de género y dotarles de herramientas para identificarla. Mantener el alto grado de compromiso y de manejo de la lógica de la intervención de los equipos técnicos. En la medida de lo posible sería adecuado mantener la plantilla fija o con una mayor estabilidad que los contratos anuales.
8. Reforzar los **lazos comunicativos** con la entidad solicitante de manera que se puedan solventar los posibles problemas de manera ágil. Continuar trabajando de manera transparente, eficaz y protocolizada en la **gestión de los recursos**, como se ha realizado en este Programa. Prestar especial atención al manejo de los **tiempos** de ejecución de manera que se puedan cumplir con los plazos previstos, prever posibles dificultades en la realización de las actividades (por ejemplo, temporada de lluvias, procesos electorales, etc.)

#### **De cara a garantizar la sostenibilidad e impacto a largo plazo**

9. Para lograr un mayor **impacto**, articular de manera clara los ejes de la intervención de manera que los resultados e impactos puedan reforzarse mutuamente y concentrar los esfuerzos en un área geográfica y/o administrativa más reducida. Estrechar vínculos con los medios de comunicación a nivel nacional y local, para posicionarse conjuntamente en temas de derechos humanos, participación y ciudadanía y equidad de género. Esto podría servir de alianza frente a las campañas mediáticas conservadoras existentes en la zona de intervención.
10. Con el objetivo de facilitar la **sostenibilidad futura** de los resultados de la intervención, continuar trabajando de manera articulada con las municipalidades y con otros agentes sectoriales del área de intervención, tal y como se ha realizado en este Programa, pero enfocando el trabajo hacia la sostenibilidad de los procesos tratando de evitar dependencias. Continuar el trabajo en la línea de la incidencia política y del trabajo articulado con las administraciones públicas en la línea de lograr compromisos de **apoyo institucional** una vez finalizada la intervención. Prestar especial atención a los posibles vínculos de dependencia creados entre la población sujeto (ya sean personas de las comunidades o las propias administraciones públicas) y la institución.
11. Establecer procesos sistemáticos, estructurados y procedimentados de seguimiento y/o monitoreo de las mejoras aportadas a la **población sujeto** y reforzar las herramientas y/o sesiones de seguimiento y/o monitoreo de las actividades realizadas existentes para que reforzar los conocimientos

transmitidos y las capacidades desarrolladas en la población sujeto. En este sentido, la intervención hubiera debido prestar un mayor seguimiento a las JASS y otras organizaciones y aportar un mayor monitoreo a las acciones implementadas. Del mismo modo, para facilitar la sostenibilidad en la población sujeto, integrar en la estrategia a la población joven animándola a participar en los procesos de desarrollo de sus capacidades, participación, organización e incidencia política, sensibilizándola en cuestiones como los Derechos Humanos, la sostenibilidad ecológica y la equidad de género. En definitiva, definir una estrategia de salida progresiva de las comunidades y/o municipalidades, identificando dentro de los actores, a aquellos que podrían acompañar localmente los procesos más relevantes para su continuidad y transferir capacidades para el efecto.

## 5.2 Para NE-SI

### A nivel estratégico

12. A nivel de **coherencia** interna, continuar trabajando en el Valle del Cusco con GPA y con la población indígena desde una perspectiva de género, de derechos, de sostenibilidad ecológica y protección medioambiental, que integre la dimensión de la pobreza para lograr reducir las distintas brechas de desigualdad existentes. Potenciar la alianza estratégica establecida hace tiempo entre Solidaridad Internacional y GPA, y reforzada en el marco de esta intervención.
13. En el diseño de la intervención, prestar especial atención al riesgo de dispersión de las estrategias de intervención planteadas, tanto a nivel geográfico como en las líneas de acción.
14. Fortalecimiento interno en perspectiva de género para poder reforzar el eje transversal de la **equidad de género** desde la fase de diseño en las futuras intervenciones.

### A nivel operativo

15. Asegurar la calidad técnica y analítica de los **diagnósticos** requeridos para la detección de necesidades así como la integración de indicadores empíricamente verificables en la línea de base.
16. Desplegar para futuras intervenciones, en coordinación con GPA, el modelo de **gestión y coordinación** de Nazioarteko Elkartasuna-Solidaridad Internacional, con la figura y ámbito competencial del personal expatriado que mantiene Nazioarteko Elkartasuna-Solidaridad Internacional en otros países. Para una mejor **gestión y coordinación**, se sugiere hacer un protocolo de coordinación interna entre ambas entidades de manera que se dé una solución rápida a las posibles dificultades que puedan surgir en futuras intervenciones. Continuar realizando visitas al terreno como una forma de estrechar los vínculos y lazos entre las socias. Incluir en la medida de lo posible al personal técnico responsable de los proyectos/programas en estas visitas. Prestar especial atención al manejo de los **tiempos** de ejecución de manera que se puedan cumplir con los plazos previstos, prever posibles dificultades en la realización de las actividades (por ejemplo, temporada de lluvias, procesos electorales, etc.).

## **6. Análisis de los principales criterios de evaluación**

---

En este epígrafe se aborda el análisis de los principales criterios de evaluación por cada uno de los ejes identificados:

- ❖ La coherencia de la intervención y la calidad del diseño
- ❖ Pertinencia de la estrategia
- ❖ La capacidad de gestión
- ❖ Eficacia e impacto
- ❖ Sostenibilidad futura
- ❖ Aspectos transversales

Cada uno de los criterios analizados contiene una valoración cuantitativa junto con la valoración cualitativa, como se expone la siguiente escala valorativa:

A: Muy bueno B: Bueno C: Aceptable D: Necesita mejorar E: Serias deficiencias
---

### 6.1. La coherencia de la intervención y la calidad en el diseño

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala				
Calidad del diagnóstico	<p>¿Es un diagnóstico participativo, inclusivo y exhaustivo que recoge la complejidad social e incorpora diferentes fuentes de información?</p>	A	B	C	D	E
	<p><b>El programa parte del conocimiento incuestionable de GPA sobre las problemáticas ligadas a la zona de la intervención</b> donde viene trabajando desde hace cerca de cuatro décadas. Se ha valorado positivamente la utilización de este bagaje previo y la realización de dos diagnósticos específicos para profundizar en las problemáticas de género y étnico-cultural. Sin embargo, se han observado algunas limitaciones en la calidad de los diagnósticos:</p> <p><b>Diagnóstico de género:</b> En el análisis se ha hecho más énfasis en técnicas poco participativas (encuesta) que otras como talleres y grupos focales en las que la población sujeto es capaz de articular discursos complejos y de ofrecer una perspectiva más analítica de la realidad social. La declaración contenido del diagnóstico es exhaustiva, pero en bastantes aspectos la consideración de la perspectiva de género no es analítica sino que se reduce a una integración del género – o más bien del sexo – como variable. Los grupos focales fueron mixtos (4 mujeres y 4 hombres) lo cual ha podido cohibir los discursos de las mujeres en relación a la percepción de las relaciones de desigualdad y dominación de género. Las entrevistas con autoridades locales y personal funcionario así como las realizadas con autoridades comunales y líderes y lideresas de las organizaciones comunales sobre representan los discursos masculinos. Además, se echa en falta la participación de algunas informantes clave como son las organizaciones de mujeres. Un aspecto clave es que no hay concordancia en cuanto al número de comunidades que abarca el diagnóstico (en la p. 8 se señala que son 48 y en la página 15 que son 44, mientras que el ámbito del programa abarca 43). Así, parece que la ambiciosa extensión geográfica de la zona de intervención resulta problemática desde la propia concreción de la extensión de la población sujeto. Por último, el diseño del diagnóstico no permite ver diferencias en las desigualdades de género en las distintas zonas (distritos, comunidades) del área de intervención.</p> <p><b>Diagnóstico étnico-cultural:</b> Una limitación evidente de este diagnóstico es la falta de un apartado metodológico en el que se detalle la estrategia seguida para llegar a los resultados que se describen y analizan. La estrategia metodológica escasamente participativa hace que el diagnóstico sea poco inclusivo. Se advierte que se recogen muchos más testimonios de hombres que de mujeres. Otra limitación es que no todos los posibles actores clave están recogidos en la muestra. La participación activa de la población sujeto ha sido escasa y parece limitarse a las respuestas ofrecidas dentro de la encuesta, lo cual supone una posibilidad de expresión que se ciñe a respuestas cerradas dentro de un cuestionario. Una limitación es que las experiencias de discriminación de la población quechua constituyen un <i>a priori</i> del que no se habla sino que se da por hecho. Por ello, estas experiencias no se abordan en profundidad ni en su complejidad. Además, tampoco se pone en relación la identidad ni la pertenencia quechua ni las experiencias de discriminación con otras identidades, pertenencias o experiencias de discriminación como puede ser el género o la situación de pobreza. El diagnóstico se apoya en otros estudios previos dando la sensación de que se ha recuperado información</p>					

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	pero no se ha realizado un estudio específico en el marco del programa. Por último, el diagnóstico termina de manera abrupta dando la sensación de estar inacabado o incompleto: no apartado de conclusiones, recomendaciones, reflexiones finales, etc.	
Lógica del programa y valoración de la estrategia establecida	<p><b>¿Responde la intervención a una lógica coherente, clara y realista?</b></p>	<p><b>A B C D E</b></p>
	<p><b>La lógica de la intervención tiene una estructura coherente</b> (a la que se ha llegado a partir de una “red de problemas” y de una “jerarquía de relaciones” plasmada en un árbol de medios y fines que dio origen a los tres componentes) que permite poner en valor la experiencia acumulada por el Centro Guaman Poma en las distintas intervenciones viene realizando desde hace décadas en la zona. Sin embargo, cabe resaltar que esta estrategia adolece de una gran dispersión en cuanto a la cobertura geográfica que se pretende (43 comunidades indígenas dispersas y repartidas en siete distritos), lo cual ha tenido un impacto acumulado menos visible en la población sujeto.</p> <p>La <b>visión compartida</b> sobre los principales objetivos y diferentes procesos desplegados dentro del Programa ha sido suscrita por los principales actores encargados del diseño y la ejecución. Particularmente, la visión de la coherencia de la lógica de la intervención era reconocida, sustentada y argumentada de manera clara por los equipos de trabajo de GPA para los distintos componentes del Programa.</p> <p>El diseño de este Programa está <b>sustentado por los documentos de línea de base</b>, los cuales son de un elevado nivel técnico y sirven de referencia concreta y exhaustiva al marco general de la intervención y a los tres componentes. Además, estos documentos han servido para extraer unos indicadores de línea de base que se encuentran en la MML. La lógica de la intervención no menciona explícitamente los <b>riesgos</b> a los que ha podido estar expuesta esta intervención a pesar de que el personal técnico ha afirmado que existen posibles riesgos ambientales en la zona de intervención. En lo que respecta a los <b>supuestos y/o hipótesis</b> necesarias para el desarrollo del programa, se tuvieron en cuenta algunos que van dirigidos, en líneas generales, a la voluntad política y la actuación de las autoridades públicas en los distintos ámbitos y por tanto implican factores externos. En este sentido, si bien se trata de factores que pueden potenciar los resultados e impactos obtenidos por la implementación del programa, no se trata de elementos perturbadores que ponen en riesgo la propia ejecución y consecución de resultados e impactos.</p> <p>El diseño ha sido lo suficientemente <b>flexible</b> para adaptarse a un contexto cambiante en la medida en que la intervención, el fortalecimiento de capacidades y el acompañamiento en la incidencia política son los ejes centrales de la intervención. Por tanto, se puede dar un margen de maniobra para reorganizar las actividades, como de hecho así ha sucedido. Del mismo modo, incluso en el componente 2, donde la intervención directa sobre las viviendas podría implicar acciones más difíciles de “reorientar”, gran parte de las actividades han ido orientadas a fortalecer capacidades y no a construcción de viviendas. La participación de las mujeres ha sido uno de los aspectos que ha generado más preocupación dentro de los equipos de trabajo. En este sentido, la contraparte ha establecido una serie de estrategias, que se detallaran más adelante, para facilitar su participación. Esta cuestión no estuvo prevista</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala				
	en el diseño inicial pero ha logrado ser incorporada a lo largo de la ejecución del programa.					
Coherencia interna	<p>¿Están los roles y responsabilidades de todos los socios claramente definidos y entendidos por NE-SI y GPA? ¿Es la estrategia coherente con la experiencia previa de GPA?</p>	A	B	C	D	E
	<p><b>Roles y responsabilidades de las entidades socias</b> fueron especificados el convenio de cooperación que se firmó en diciembre de 2012. En el documento se especifica que NE-SI participara de forma activa en las decisiones, planificación, programación, etc., de actividades bajo responsabilidad conjunta, algo que en el transcurso de la ejecución no ha sucedido tanto. La coordinación del Programa se ha llevado a cabo entre el responsable del Programa en GPA y técnica de proyectos responsable en NE-SI. Ambas partes han señalado que las responsabilidades y los roles de cada parte estuvieron claros desde el inicio y que no se produjeron desencuentros que debieran ser señalados. La estadía en el lugar de la ejecución por parte de la AVCD ha sido valorada positivamente para acercar la problemática de la intervención a las distintas partes y para facilitar la comunicación. El viaje de trabajo institucional de Nazioarteko Elkartasuna-Solidaridad Internacional ha sido valorado positivamente para el refuerzo y la complementariedad interinstitucional. No obstante, desde los equipos de trabajo de GPA se ha comentado la idea de que hubiera sido positivo que el personal técnico de NE-SI que coordinaba el Programa hubiera realizado también un viaje de trabajo para conocer cómo se estaba desarrollando la intervención, el contexto, los equipos, etc.</p> <p>La <b>coherencia de la intervención con respecto a la estrategia desarrollada por GPA</b> en zona de intervención se ha valorado positivamente pues llevan 38 años realizando un trabajo continuado con la población vulnerable de la provincia de Cusco, pero siempre desde una lógica de participación y fortalecimiento de capacidades y nunca desde el asistencialismo, Algunos de los aspectos en los que se ha trabajado y que se relacionan directamente con la problemática del Programa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Recuperación del cauce del río Huatanay y acceso y gestión de agua y saneamiento básico</li> <li>– Prevención de riesgos en las viviendas y tecnologías de construcción (paneles solares, etc.)</li> <li>– Incidencia política y fortalecimiento de la participación ciudadana</li> <li>– Formación de líderes y lideresas en la escuela de gobernabilidad</li> <li>– Fortalecimiento y revalorización del idioma quechua</li> <li>– Fortalecimiento de organizaciones de mujeres (las centrales de mujeres)</li> </ul> <p>En este Programa se ha rentabilizado la experiencia, los conocimientos y alianzas acumuladas por GPA desde hace casi cuatro décadas. Sin embargo, del mismo modo que esta amplia experiencia ha nutrido el Programa, también ha contribuido a perfilar la estrategia de intervención. En este sentido se ha considerado que la lógica de la intervención en cierta medida se ha visto supeditada a dar salida a los aspectos consolidados de la experiencia de la institución.</p> <p>En su Plan Estratégico Institucional se especifican como los valores de la entidad la equidad de género, el respeto del medio</p>					



SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	ambiente, la democracia entendida como la participación en el ejercicio del poder y la interculturalidad, lo cuales son centrales para en el diseño y el planteamiento del programa. Del mismo modo, la misión de la entidad <sup>19</sup> es coherente con los objetivos general y específico del Programa. Asimismo, los ejes estratégicos que se detallan en el PEI también son coherentes y coincidentes con el Programa.	
Aspectos transversales en el diseño	<p><b>¿Se ha transversalizado de forma adecuada en el diseño de la intervención los aspectos de Equidad de género, Gobernanza, organización y participación, Sostenibilidad ecológica y Derechos Humanos?</b></p>	<p><b>A B C D E</b></p>
	<p><b>Equidad de género</b></p> <p>En el diseño del Programa se hizo un esfuerzo en introducir la perspectiva de género, como muestra el hecho de que se hiciera un diagnóstico específico. Sin embargo, la transversalización de la equidad de género en el diseño de la intervención ha sido limitada teniendo consecuencias sobre los resultados e impacto, como se verá en el apartado 6.7. En el diseño se especificaron unos objetivos de equidad de género y se plantea <b>una estrategia de actuación en cada uno de los tres componentes:</b></p> <p><b>Componente Ambiental:</b> El desarrollo de las capacidades y conocimientos de las mujeres y el fomento de su participación tanto en la gestión de recursos naturales, como en el diseño de estrategias y planes de gestión para estos recursos, constituyen el núcleo estratégico del componente con respecto a la equidad de género. Por tanto, la perspectiva de género se introduce a partir de la visibilización y la inclusión de las mujeres en la problemática específica de este componente, lo cual es acertado, coherente, pertinente y justo, pues las mujeres constituyen alrededor del 50% de la población sujeto. Sin embargo, teniendo en cuenta las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres señaladas en el diagnóstico, se echa en falta una estrategia más ambiciosa dirigida específicamente a reducir algunas de estas desigualdades. La mejora de las capacidades y el aumento de la participación de las mujeres son dos aspectos que pueden favorecer unas relaciones de género más equitativas, pero también se corría el riesgo de que esta mejora no condujese a equilibrar dichas relaciones si no se introducen medidas específicas con enfoque de género.</p> <p><b>Componente de Habitabilidad y Vivienda Productiva:</b> En este caso la estrategia tiene una perspectiva de género más específica pues hace hincapié en la democratización de las decisiones familiares y en el fortalecimiento de las mujeres en los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, este aspecto no constituye un resultado específico del componente, sino que se contempla solamente</p>	

<sup>19</sup> “Contribuir al desarrollo humano y la mejora de la calidad de vida de los pobres en la Región Sur Andina, facilitando procesos de cambio personal y social para el buen gobierno democrático y el fortalecimiento de la institucionalidad, educando para potenciar las capacidades humanas, técnicas y productivas con respeto a la diversidad cultural y la equidad de género, en un ambiente sano.”

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala									
	<p>como uno de los indicadores (I2OEC2) del Objetivo específico del componente. Además, más adelante se hace referencia también a que las mejoras en las viviendas tendrán como consecuencia una reducción de los tiempos destinados al trabajo doméstico y una reducción de la sobrecarga de trabajo de las mujeres. De nuevo, este aspecto no queda reflejado en los resultados del componente de vivienda y habitabilidad. El desarrollo de las capacidades productivas de las mujeres a través de la crianza de cuyes sí aparece reflejado en dos de los resultados del componente, sin embargo esta estrategia tiene como objetivo la mejora de los ingresos familiares y esto no conlleva necesariamente una mayor equidad de género en la práctica. Por último, en lo que respecta al a mejora de la salud de las familias vuelve a suceder que la perspectiva de género se introduce desde la inclusión de las mujeres como sujetos destinatarios de la intervención, pero no se aborda específicamente una reducción de las desigualdades o la mejora de la salud de las mujeres desde una perspectiva de género (salud sexual y reproductiva, control sobre el cuerpo, toma de decisiones, etc.).</p> <p><b>Componente Gobernabilidad y Participación Ciudadana:</b> La estrategia se estructura en cuatro ejes: En el primero de ellos la perspectiva de género se introduce como uno de los temas a tratar en las capacitaciones sobre derechos, lo cual incide directamente en una mejora de la equidad de género. En el segundo, dirigido a aumentar el número de mujeres con documento de identidad, se vuelve a repetir el esquema de inclusión de las mujeres como único elemento hacia la equidad de género. El tercero se refiere directamente a disminuir la discriminación de la mujer en organismos públicos, lo cual supone una línea de acción más estratégica que conduce a reducción de la discriminación de género en las municipalidades, principalmente en el programa piloto, se empieza aquí a perfilar lo que luego será la creación del Plan Institucional de Igualdad de Oportunidades (PLIO) que se ha desarrollado en esta municipalidad. Por último, la cuarta línea está dirigida al acompañamiento de las municipalidades para lograr una institucionalidad más democrática y participativa, con lo cual vuelve a repetirse el mismo esquema de una inclusión de las mujeres como parte de la población sujeto de la intervención.</p> <p>En la tabla siguiente se presenta de manera resumida las diferentes líneas de acción expuestas en los tres componentes en función de si van dirigidas a una mejora de las necesidades concretas de las mujeres o a los intereses estratégicos del género femenino en la reducción de la inequidad de género.</p> <table border="1" data-bbox="443 1123 1599 1355"> <thead> <tr> <th data-bbox="443 1123 831 1158">Línea de acción</th> <th data-bbox="831 1123 1214 1158">Necesidad concreta</th> <th data-bbox="1214 1123 1599 1158">Interés estratégico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="443 1158 831 1257">Componente 1</td> <td data-bbox="831 1158 1214 1257">Mejora de las capacidades en gestión de recursos naturales Aumento de la participación en la gestión de recursos naturales</td> <td data-bbox="1214 1158 1599 1257"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1257 831 1355">Componente 2</td> <td data-bbox="831 1257 1214 1355">Mejora capacidades productivas de las mujeres para aumentar los ingresos familiares Mejora de la salud familiar</td> <td data-bbox="1214 1257 1599 1355">Toma de decisiones más democráticas en las familias</td> </tr> </tbody> </table>	Línea de acción	Necesidad concreta	Interés estratégico	Componente 1	Mejora de las capacidades en gestión de recursos naturales Aumento de la participación en la gestión de recursos naturales		Componente 2	Mejora capacidades productivas de las mujeres para aumentar los ingresos familiares Mejora de la salud familiar	Toma de decisiones más democráticas en las familias	
Línea de acción	Necesidad concreta	Interés estratégico									
Componente 1	Mejora de las capacidades en gestión de recursos naturales Aumento de la participación en la gestión de recursos naturales										
Componente 2	Mejora capacidades productivas de las mujeres para aumentar los ingresos familiares Mejora de la salud familiar	Toma de decisiones más democráticas en las familias									

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación		Valoración cuantitativa: Escala
	<p><b>Componente 3</b></p>	<p>Acceso documentos de identidad Acompañamiento a municipalidades para institucionalidad democrática y participativa</p> <p>Sensibilización derechos igualdad género Reducción discriminación de género en municipalidades</p>	
<p>Por tanto, existieron deficiencias en cuanto a la perspectiva de género desde el diseño :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No ha habido una estrategia específica de trabajo con mujeres, sino que se planteaba como parte del conjunto de la población sujeto, no había estrategia de reducción de las desigualdades.</li> <li>2. Se había puesto el énfasis en el fomento de la participación de las mujeres pero no se ha previsto una estrategia para incluirlas ni cómo solventar su falta de participación.</li> <li>3. La mayoría de los miembros de GPA no disponen de formación específica en género o, la formación recibida fue de muy corta duración.</li> <li>4. No existe una metodología claramente definida y compartida de transversalización del género que tenga un paraguas conceptual establecido y asimilado por los diferentes capacitadores/as.</li> </ol> <p><b>Capacidades locales, participación y organización</b></p> <p><b>La mejora y el fortalecimiento de las capacidades locales</b> se han considerado en el Programa de manera central y transversal desde la fase de diseño pues constituye tanto un enfoque epistemológico para el desarrollo, como una metodología clave para lograr los resultados de reducción de las desigualdades y de frenar la exclusión de las comunidades indígenas. El desarrollo de las capacidades locales es uno de las líneas de trabajo más consolidadas del Centro Guaman Poma y este Programa ha podido beneficiarse de la experiencia acumulada de la institución en este sentido. En los tres componentes se ha diseñado una estrategia concreta y exhaustiva de fortalecimiento de las capacidades de la población sujeto de la intervención que incluye hombres y mujeres de las comunidades indígenas, líderes y lideresas de las organizaciones locales, funcionariado y autoridades municipales. En cuanto a la <b>participación</b>, el Programa establece dos objetivos claros que se desgranar a su vez en una estrategia coherente y bien estructurada en los tres componentes. Además de ser un componente transversal en los tres componentes la participación es un elemento fundamental del componente 3: Gobernabilidad y Participación Ciudadana, a pesar de que la participación de las mujeres ha sido una de las principales dificultades del desarrollo del Programa. En lo que respecta a la <b>organización</b> se ha potenciado este eje resaltando la experiencia de GPA en el trabajo con organizaciones de muy diversa índole y aprovechando la tradición organizativa de las comunidades indígenas. Sin embargo, en el documento de formulación del Programa (p. 68-69) la estrategia de intervención no se visibiliza de forma clara sino que se presenta una batería de 13 tipos de actuaciones que no se jerarquizan entre objetivos principales y líneas estratégicas, dando la sensación de que la incorporación de este eje no está perfilada con total coherencia.</p>			

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p><b>Sostenibilidad ecológica</b></p> <p>La sostenibilidad ecológica ha sido un aspecto tratado de manera transversal en el diseño de la intervención pues es un aspecto presente en los tres componentes del Programa. Desde los documentos de línea de base se presta especial atención a este aspecto, que constituye una seña de identidad para la cultura quechua y se ha abordado como un elemento cultural-ambiental a preservar y a recuperar-cuidar por la intervención del Programa. El componente 1 está directamente orientado a la sostenibilidad ecológica como se pone de manifiesto en sus objetivos específicos y en sus resultados. Pero la transversalización de este eje también está presente en los otros dos componentes: con el respeto de las viviendas productivas y las tecnologías no invasivas, con la incidencia política en temas ambientales. La estrategia de actuación para lograr los cuatro objetivos específicos recogidos en la formulación del Programa (p.72), está coherentemente desglosada en distintas acciones estratégicas a seguir en cada uno de los tres componentes del programa. Por último, la importancia de este eje en la política de GPA se pone de manifiesto en que se trata de uno de sus ejes estratégicos según su PEI.</p> <p><b>Derechos Humanos</b></p> <p>A pesar de que de manera transversal los distintos componentes están atravesados por una perspectiva de Derechos Humanos, en la formulación y en los informes de seguimiento no se han especificado unos objetivos específicos que incorporen este eje de manera transversal. Además, el tratamiento que se hace en el diseño de la inclusión (tanto en la formulación, como en la línea de base y el diagnóstico) del idioma quechua y de la defensa de la identidad quechua se hace desde un enfoque de derechos. Así se plasma en el Marco lógico, el I4 OE hace referencia a este aspecto transversal. Además, el análisis de la vulnerabilidad que se plasma en el Programa tiene en cuenta este enfoque de derechos.</p> <p><b>Educación para el Desarrollo</b></p> <p><b>En el marco de la Estrategia EpD</b> se planteó como objetivo el promover entre la ciudadanía vasca y del Valle del Cusco un intercambio de experiencias que permita analizar sus problemáticas locales y establecer puntos comunes que favorezcan la generación de una actitud reflexiva sobre las causas estructurales que generan las desigualdades tanto en el Norte como en el Sur.</p> <p>El objetivo en sí se valora de forma positiva en lo que respecta al intercambio de experiencias entre Cusco y la población vasca para analizar problemáticas y promover la reflexión sobre las causas que generan desigualdades. Ahora bien, considerando que se trata de un programa, analizando el objetivo y valorando la estrategia de EpD, se echa de menos una perspectiva más ambiciosa, de impacto, que busque generar cambios en aras de contribuir a la igualdad.</p> <p>La EpD ha contado con una planificación estratégica desde la identificación y diseño del programa. Según ha manifestado NESI, en la fase de identificación del programa, GPA y NESI apostaron por un intercambio de experiencias entre agentes clave como</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>herramienta estratégica en el marco de la estrategia de EpD, con la finalidad de propiciar un proceso de aprendizaje colectivo incorporando la perspectiva del Sur. Si bien la estrategia en términos generales se valora de forma positiva, se echa de menos una concreción previa de las actividades a realizar en el marco del intercambio de experiencias así como el detalle de los agentes con los que se iba a realizar. La falta de definición concreta de estos aspectos en el País Vasco dificulta la medición del impacto ya que, no queda claro el efecto pretendido con el programa en el marco de la EpD. Es decir, NESI ha manifestado que, a través de este programa, se ha apostado por una estrategia basada en el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de medioambiente, habitabilidad y gobernabilidad entre el ámbito institucional y comunitario del País Vasco y las comunidades indígenas del Valle de Cusco y, si bien se valora adecuada, se echa de menos una operativización de la estrategia previamente diseñada así como un aprovechamiento de la presencia de agentes del Sur en el País Vasco para promover una mayor concienciación masiva. Siendo así, resaltar que, a nivel metodológico, finalmente las actividades realizadas han sido diseñadas desde un enfoque de intercambio de experiencias y aprendizaje conjunto y en menor medida desde un enfoque de sensibilización mas amplio.</p> <p>La estrategia de EpD pivotó sobre la apertura de espacios de diálogo y aprendizajes, desde un enfoque local-global, entre saberes y agentes institucionales y organizaciones locales del Cusco y el País Vasco con conocimiento y experiencia de trabajo en los componentes del programa. Esta estrategia se valora adecuada para alcanzar el objetivo, ya que éste pretendía una concienciación a través del intercambio de experiencias y aprendizaje. Si bien las actividades se valoran pertinentes desde un enfoque de intercambio de experiencias y aprendizaje, se echan de menos actividades que puedan generar alianzas en los temas abordados para apostar por una mayor incidencia política. Durante el trabajo de campo de la evaluación y la observación directa a las actividades de EpD en el País Vasco, no se ha constatado ninguna alianza para tejer red.</p> <p>Desde este enfoque, las actividades realizadas se consideran pertinentes. En este sentido, señalar que en el marco de la estrategia de EpD se han realizado actividades en Perú con presencia de representantes de instituciones vascas y actividades en el País Vasco con presencia de la población de Perú implicada en el programa.</p>	

## 6.2. Pertinencia de la estrategia

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala					
Pertinencia para la población	¿Responde la intervención a las necesidades y prioridades de los grupos metas/ país / financiadoras (adecuación a estrategias)?	<table border="1"> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> <td>E</td> </tr> </table>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E			

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
sujeto	<p>A través de los distintos testimonios recogidos en esta evaluación se ha valorado que el Programa ha respondido ampliamente a las <b>expectativas y demandas de los grupos meta / población sujeto</b>, tanto para las y los comuneros, como para otros actores involucrados (funcionariado, autoridades, etc.). El Programa ha supuesto una expansión de la zona de intervención a los distritos de Ccorca y Santiago, de las estrategias que GPA ya venía trabajando en otros distritos y por tanto se había comprobado la pertinencia para la población sujeto. Sin embargo, en el Programa GPA se ha acercado por primera vez a las comunidades indígenas más altas y esto ha supuesto un esfuerzo para entender sus necesidades específicas. Para ello se ha contado con personas dentro del equipo conocedoras de estas comunidades. Por otra parte, se han aprovechado en la intervención las características culturales de la población, como el ayni o las faenas, para asegurar el desempeño de las actividades, siendo esto una muestra de buena integración con la población sujeto.</p> <p>La población sujeto, tanto hombres como mujeres, en la gran mayoría de los casos ha afirmado que la gestión y manejo de los recursos naturales, las condiciones de habitabilidad de las viviendas productivas, la producción agropecuaria y la inclusión de la población indígena en la agenda de las municipalidades, son temas de gran importancia y pertinencia para las comunidades indígenas. Especialmente, las problemáticas de la vivienda y de la gestión de los recursos naturales son más fáciles de identificar para la población sujeto pues las necesidades concretas son más evidentes. El exceso de expectativas creadas al inicio del Programa en relación al componente de vivienda ha sido llamativo pues existía población en las comunidades descontenta porque no le habían mejorado la vivienda, a pesar de que desde el principio se planteó como una estrategia piloto que se llevaría a cabo en una pequeña selección dentro de la zona de intervención. En lo que respecta al componente 3, más dirigido a un interés estratégico e incidencia política, en ocasiones era para las y los comuneros menos evidente su necesidad, no así para líderes y lideresas y otros actores y actrices clave. En este sentido, una ex regidora municipal afirmaba que <i>“el logro de GPA es que conecta población con autoridades para empoderar a la población. Tiene una visión muy integradora.”</i></p> <p>Desde el árbol de problemas hasta la <b>matriz de marco lógico</b>, toda la estrategia de intervención está orientada a incidir en las dificultades, necesidades y objetivos estratégicos de la población sujeto, tal y como fueron puestos de manifiesto en la línea de base, y acorde con los conocimientos previos de GPA sobre la zona de intervención.</p> <p>En cuanto a los <b>mecanismos para comprobar la pertinencia durante la ejecución</b> los equipos técnicos han realizado un trabajo continuado para dar seguimiento a la intervención y establecer la pertinencia de la misma. A pesar de ello, estos sistemas de monitoreo no siempre han estado protocolizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>En el componente ambiental</b> se puso de manifiesto que las JASS y los comités de Riego podían acudir en todo momento a señalar al personal técnico las incidencias que tenían en los diferentes sistemas implantados.</li> <li>- <b>En el componente de habitabilidad y viviendas productivas</b> se llevó a cabo un proceso de creación de expedientes técnicos de las viviendas para certificar las necesidades de cada una. Además, la población señaló reiteradamente que el</li> </ul>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala							
	<p>personal técnico hacía un seguimiento continuado del estado de sus viviendas en cuanto a las condiciones de higiene y salubridad: “<i>vienen sin avisar para comprobar que lo tienes limpio</i>”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>En el componente de gobernabilidad y participación ciudadana</b> se ha llevado a cabo un seguimiento continuado de las iniciativas planteadas, de la evolución de los planes de mejora, etc. Se ha establecido un contacto fluido, tanto con autoridades comunales y municipales como con personal funcionario, el cual es supo reiniciar tras el cambio electoral.</li> </ul>								
<b>Pertinencia para Perú</b>	<b>¿El programa está alineado con la política sectorial de Perú?</b>	<b>A B C D E</b>							
	<p>En el <b>Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”</b> elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y aprobado en 2011, se perfila una estrategia de desarrollo a nivel nacional para un horizonte de diez años. Dentro de este plan se articulan seis ejes estratégicos de actuación, los cuales se articulan con los componentes del Programa de la siguiente manera:</p> <table border="1" data-bbox="573 663 1895 1098"> <thead> <tr> <th data-bbox="573 663 869 722">Componentes Programa NE-SI – GPA</th> <th data-bbox="869 663 1895 722">Plan Bicentenario (2011-2021)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="573 722 869 874"> <b>Gestión de los recursos naturales</b> </td> <td data-bbox="869 722 1895 874"> <b>Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente (pp. 225-259):</b> se enfatiza que la situación actual en la gestión de los recursos naturales, especialmente recursos hídricos y asociados, está lejos de ser eficiente y se señalan los riesgos para la seguridad alimentaria de no atajar las prácticas actuales de despilfarro de estos recursos cada vez más escasos. Se espera que la aplicación de la Ley de Recursos Hídricos (Ley 29338), contribuya a elevar la eficiencia en el uso de este recurso. (p.230).         </td> </tr> <tr> <td data-bbox="573 874 869 1026"> <b>Habitabilidad y vivienda productiva</b> </td> <td data-bbox="869 874 1895 1026"> <b>Eje estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios:</b> se incluye una breve reseña diagnóstica sobre vivienda (pp. 82-83) en la que de manera general se hace hincapié en el déficit cualitativo (condiciones mínimas de habitabilidad) y cuantitativo (número de viviendas) en el país. No se hace referencia a la situación específica de la vivienda rural y/o indígena, aunque una de las acciones estratégicas es: “<i>Incorporar el enfoque de interculturalidad en la construcción de viviendas nuevas y el mejoramiento habitacional.</i>”         </td> </tr> <tr> <td data-bbox="573 1026 869 1098"> <b>Gobernabilidad y participación ciudadana</b> </td> <td data-bbox="869 1026 1895 1098"> <b>Eje estratégico 3: Estado y gobernabilidad:</b> no se hace referencia a la inclusión de las comunidades indígenas en la agenda política, tampoco hay referencia al fortalecimiento de la cultura y la lengua quechua.         </td> </tr> </tbody> </table> <p>Se constata que la gestión de los recursos naturales y en particular los recursos hídricos sí es un tema prioritario para la estrategia de desarrollo del país, mientras que la vivienda rural y el fortalecimiento organizacional y la inclusión de las comunidades indígenas no lo son. Por tanto, la población rural de las comunidades indígenas, que es la más desfavorecida, sigue siendo excluida por parte de las políticas públicas y las estrategias de desarrollo a nivel nacional.</p> <p>No obstante, algunos de los actores clave interrogados en la zona de intervención, han aportado información valiosa sobre la articulación de los objetivos del Programa con las políticas sectoriales del país. En primer lugar, con respecto a la <b>gestión de los</b></p>	Componentes Programa NE-SI – GPA	Plan Bicentenario (2011-2021)	<b>Gestión de los recursos naturales</b>	<b>Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente (pp. 225-259):</b> se enfatiza que la situación actual en la gestión de los recursos naturales, especialmente recursos hídricos y asociados, está lejos de ser eficiente y se señalan los riesgos para la seguridad alimentaria de no atajar las prácticas actuales de despilfarro de estos recursos cada vez más escasos. Se espera que la aplicación de la Ley de Recursos Hídricos (Ley 29338), contribuya a elevar la eficiencia en el uso de este recurso. (p.230).	<b>Habitabilidad y vivienda productiva</b>	<b>Eje estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios:</b> se incluye una breve reseña diagnóstica sobre vivienda (pp. 82-83) en la que de manera general se hace hincapié en el déficit cualitativo (condiciones mínimas de habitabilidad) y cuantitativo (número de viviendas) en el país. No se hace referencia a la situación específica de la vivienda rural y/o indígena, aunque una de las acciones estratégicas es: “ <i>Incorporar el enfoque de interculturalidad en la construcción de viviendas nuevas y el mejoramiento habitacional.</i> ”	<b>Gobernabilidad y participación ciudadana</b>	<b>Eje estratégico 3: Estado y gobernabilidad:</b> no se hace referencia a la inclusión de las comunidades indígenas en la agenda política, tampoco hay referencia al fortalecimiento de la cultura y la lengua quechua.
Componentes Programa NE-SI – GPA	Plan Bicentenario (2011-2021)								
<b>Gestión de los recursos naturales</b>	<b>Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente (pp. 225-259):</b> se enfatiza que la situación actual en la gestión de los recursos naturales, especialmente recursos hídricos y asociados, está lejos de ser eficiente y se señalan los riesgos para la seguridad alimentaria de no atajar las prácticas actuales de despilfarro de estos recursos cada vez más escasos. Se espera que la aplicación de la Ley de Recursos Hídricos (Ley 29338), contribuya a elevar la eficiencia en el uso de este recurso. (p.230).								
<b>Habitabilidad y vivienda productiva</b>	<b>Eje estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios:</b> se incluye una breve reseña diagnóstica sobre vivienda (pp. 82-83) en la que de manera general se hace hincapié en el déficit cualitativo (condiciones mínimas de habitabilidad) y cuantitativo (número de viviendas) en el país. No se hace referencia a la situación específica de la vivienda rural y/o indígena, aunque una de las acciones estratégicas es: “ <i>Incorporar el enfoque de interculturalidad en la construcción de viviendas nuevas y el mejoramiento habitacional.</i> ”								
<b>Gobernabilidad y participación ciudadana</b>	<b>Eje estratégico 3: Estado y gobernabilidad:</b> no se hace referencia a la inclusión de las comunidades indígenas en la agenda política, tampoco hay referencia al fortalecimiento de la cultura y la lengua quechua.								

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p><b>recursos hídricos y asociados</b>, desde la Autoridad Nacional del Agua (ANA) se afirma que están trabajando en dos direcciones: mejorar sistema de información de recursos hídricos a nivel nacional (calidad y cantidad); fortalecimiento de los recursos hídricos ya creados anteriormente, y la creación de cuatro nuevos consejos de recursos hídricos (uno de los cuales estará ubicado en la región de Cusco en la cuenca Vilcanota-Urubamba). La ANA, en los planes de gestión, contempla el componente de protección de las fuentes, lo cual se vincula directamente con el tratamiento de aguas servidas de asentamientos poblados. La ley contempla que en poblaciones menores tiene que haber Juntas de Agua y Saneamiento, y en poblaciones mayores empresas prestadoras de servicios. Hasta hace unos años, solo se contemplaba la provisión de agua, pero actualmente la ley peruana recoge también procedimientos para realizar el saneamiento. Dentro de los planes de gestión, incorporarán dicho componente sobre la calidad del agua, lo cual resulta de coherencia con una de las líneas de actuación de GPA en el programa.</p> <p>En segundo lugar, en relación a las <b>viviendas productivas</b>, desde el Ministerio de Vivienda, se ha reconocido que separar la vivienda de los espacios productivos, tal como contemplaban algunas políticas públicas a este nivel, no era lo adecuado en la medida que las personas tenían que realizar desplazamientos muy largos hasta el lugar de trabajo. Esto suponía en muchas ocasiones el abandono de las viviendas. En base a ello, han entrado a trabajar vivienda desde un punto de vista productivo mediante la separación de animales con galpones, capacitaciones para generar queso, yogurt, la implantación de pilas, lavatorios, la separación de espacios de la casa (la terma solar, etc. Todas estas medidas, orientadas a mejorar las condiciones productivas de las viviendas así como su habitabilidad, suponen una línea coherente con la apuesta de GPA con las viviendas productivas. Por último, en lo que respecta a la <b>inclusión de las comunidades indígenas y la revalorización de su identidad</b>, desde el recientemente creado (2010) Ministerio de Cultura se afirma que desde hace unos años (2010-2013) el Estado está impulsando un enfoque de defensa de los derechos lingüísticos y de la promoción de la intercultural en los servicios públicos para darles calidad en el marco de la transversalización del enfoque intercultural. Desde este enfoque se pretende crear toda una serie de herramientas de gestión (ordenanzas, etc.,) para lograr una mayor inclusión dentro del país. Sin embargo, el propio personal técnico del ministerio reconoce que esta entidad complementa su actuación con el trabajo de GPA porque la ONG realiza el fortalecimiento de capacidades a nivel del Valle del Cusco ya que la delegación regional del ministerio no tiene presupuesto asignado para este fin.</p>	
<p><b>Pertinencia Estrategias de la AVCD</b></p>	<p><b>¿Se desarrolla la operación conforme a la presente política de cooperación al desarrollo de la AVCD?</b></p> <p>La estrategia de la Cooperación Vasca para el desarrollo incluye Perú como uno de los 22 países o pueblos prioritarios a los que destinar el 90% de los fondos geográficamente distribuibles con base en los criterios de selección establecidos en la Ley de cooperación, y coherentes con el modelo de referencia establecido<sup>20</sup>. Por tanto, la elección del país de intervención es pertinente aunque no se trate de uno de los países a los que se dirige la Estrategia-País.</p>	<p><b>A B C D E</b></p>

<sup>20</sup> II Plan Director y Estratégico de la Cooperación Vasca para el Desarrollo (2008-2011) y III Plan Director y Estratégico (2014-2017).



SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>El enfoque del Programa se encuentra alineado con las Políticas y lineamientos de la AVCD en la medida que ofrece una perspectiva integral de actuación planteando procesos que se integran en áreas sectoriales como son (Derechos universales (agua), la Gobernanza democrática y poder local, la protección y conservación ambiental y el desarrollo económico local). Del mismo modo, los aspectos transversales han sido considerados desde el inicio de la intervención a pesar de que algunos se han implementado con más rigor e intensidad (Capacidades locales, organización, participación; sostenibilidad ecológica) que otros (equidad de género).</p> <p>En la entrevista realizada con la parte donante se resaltaron los siguientes puntos: El programa está alineado con las directrices y lineamientos de la Cooperación Vasca, especialmente después de que se hiciera seguimiento en la Comisión Mixta de junio 2013 a la propuesta “aterrizada” tras la fase de identificación. Sin embargo, se señaló que no se han aprovechado los recursos puestos a disposición de las entidades ejecutoras del Programa para fortalecimiento institucional interno. En este sentido, el balance es que si bien el punto de partida era pertinente con la acción estratégica que supone un Programa, en el desarrollo del mismo se han desaprovechado algunas oportunidades destinadas al fortalecimiento interno de las entidades ejecutoras.</p>	

### 6.3. La capacidad de gestión: eficiencia

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
<b>Capacidad de gestión de NE-SI y GPA</b>	<b>¿Contribución e implicación de los socios en la gestión de la intervención?</b>	<b>A B C D E</b>
	<p><b>En cuanto a la gestión de las entidades socias en el marco del Programa,</b> se estableció un <b>convenio en el que</b> se definen las aportaciones presupuestarias y se establece que NE-SI debe responder ante la entidad financiadora sobre el uso y empleo de los fondos. Por su parte, GPA asumió el compromiso de aportar toda información sobre el manejo de esos fondos cuando le fuera requerida, algo que las partes han asegurado no ha ocasionado problemas. La transferencia de fondos de NE-SI a GPA ha estado sujeta a la entrega y validación de los tres informes de seguimiento correspondientes para presentar a la AVCD, a los desembolsos del donante y a la comprobación del desarrollo del PGM. En el transcurso de la ejecución del Programa no ha habido retrasos con respecto a la transferencia de fondos. Este acuerdo otorgaba la potestad a la entidad solicitante (NE-SI) para inspeccionar las cuentas y la administración del Programa, algo que se manifestó no había sido necesario. A su vez, la socia local (GPA) debe contar con una cuenta bancaria sólo para el Programa y no utilizarla para otros fines, como tampoco ha sucedido. Los cambios en el presupuesto pueden ser solicitados por GPA pero debe contar con aprobación de NE-SI y en su caso también de la AVCD, pero no ha habido variaciones sustanciales. Del mismo modo, GPA se comprometía a presentar todos los comprobantes de gasto y a llevar</p>	

	<p>la contabilidad al día, algo que se ha valorado de manera positiva.</p> <p>Con el fin de garantizar un <b>seguimiento adecuado del proceso de ejecución</b> se estableció el requisito de entregar dos informes de seguimiento y uno final, este último debía ser entregado en un plazo máximo 6 meses desde la finalización del Programa, algo que a raíz de las prórrogas ha ocurrido en mayo de 2017. En líneas generales, la entidad solicitante no ha manifestado haber encontrado deficiencias en la calidad de los informes de seguimiento, tanto narrativos como financieros, presentados por la socia local. Del mismo modo, la AVCD tampoco ha manifestado deficiencias en la entrega de los dos informes intermedios hasta ahora presentados, en cuanto al informe final todavía no lo ha recibido.</p> <p>En cuanto a <b>la gestión contable y financiera</b> y la ejecución presupuestaria cabe destacar que el Centro Guaman Poma tiene todos sus procedimientos de gestión protocolizados, algo que no se ha iniciado con este Programa sino que forma parte del capital que la institución ha aportado a dicha intervención. En este sentido, existen protocolos para la sistematización y la planificación de información de GPA, los cuales están abalados por los casi 40 años de andadura de la institución. No obstante, con este Programa la organización ha tenido que implementar un nuevo procedimiento (porque así lo requería la AVCD) que ha consistido en planificar la ejecución presupuestaria por actividades.</p> <p>En lo que respecta al <b>fortalecimiento técnico en gestión</b>, desde el área administrativa y contable se ha manifestado que la implementación del Programa, debido a su magnitud, ha permitido un fortalecimiento técnico en la medida que ha reforzado la comunicación interna y ha potenciado una visión integral del territorio. En cuanto a la formación interna de los equipos de gestión se ha puesto de manifiesto que si bien el Programa no ha aportado un plan de formación específico, el personal tiene oportunidades de formarse dentro de la institución en procesos de capacitación interna.</p>		
<b>Gestión de los Recursos</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%; padding: 2px;"><b>¿De qué manera se gestionan la disponibilidad y el uso de recursos humanos, medios e insumos?</b></td> <td style="width: 20%; text-align: center; padding: 2px;"><b>A B C D E</b></td> </tr> </table> <p>En el marco del Programa, GPA ha implementado una serie de procedimientos administrativos, contables y presupuestarios para garantizar la correcta utilización de los recursos y la transparencia en su gestión.</p> <p>La capacidad en la gestión de los recursos, tanto humanos como materiales, así como los propios recursos se han considerado adecuados para la ejecución del Programa y para lograr los objetivos planteados.</p> <p><b>Elementos valorativos positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La gestión presupuestaria, financiera y administrativa está muy protocolizada y hay un sistema sólido, riguroso y digitalizado.</li> <li>– Se cuenta con un equipo formado y con experiencia en la institución de muchos años.</li> <li>– Existe una metodología de formatos y procedimientos (rendiciones de cuentas, habilitaciones de cajas, declaración de movilidades, etc.) que se sigue rigurosamente.</li> <li>– Existe un manual de procedimientos que se actualiza anualmente y que se puso a disposición de las y los miembros del Programa.</li> </ul>	<b>¿De qué manera se gestionan la disponibilidad y el uso de recursos humanos, medios e insumos?</b>	<b>A B C D E</b>
<b>¿De qué manera se gestionan la disponibilidad y el uso de recursos humanos, medios e insumos?</b>	<b>A B C D E</b>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel de procedimientos administrativos en GPA se realizan evaluaciones trimestrales en las que participan todos los jefes y jefas de proyectos y toda el área de administración de GPA. En estas reuniones se valora si es necesario cambiar algunos procedimientos que son demasiado complicados.</li> <li>- Se ha constatado la voluntad del área administrativa y contable de hacer un trabajo de equipo para que la persona responsable del Programa no se sienta presionada por la carga administrativa. Asimismo, mantienen una disposición hacia la flexibilidad para buscar mecanismos que ayuden a agilizar la gestión del Programa.</li> <li>- El responsable del Programa ha designado una persona de apoyo por componente encargada de hacer los requerimientos para todo tipo de adquisiciones. A su vez se coordina con el área de contabilidad que les asiste y asesora con el personal de apoyo administrativo dentro del propio equipo.</li> <li>- No se han declarado desajustes presupuestarios de relevancia: a cierre del Programa se ha ejecutado el 97,91% de la subvención aprobada.</li> <li>- Tampoco se han relatado compras de insumos por encima del coste estimado.</li> <li>- Es equipo técnico ha sido multidisciplinar y mayoritariamente bilingüe quechua-castellano.</li> </ul> <p><b>Dificultades o limitaciones encontradas durante el Programa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de adaptarse a procedimientos administrativos propios de la AVCD para esta convocatoria.</li> <li>- Los tiempos de ejecución no han logrado respetarse debido a distintos motivos, como se explica más adelante.</li> <li>- No se ha podido mantener en la institución a todo el personal técnico contratado.</li> <li>- Durante todo el Programa se ha contado con una plantilla de personal muy amplia pues durante todo el proceso han pasado por la institución más de 30 personas: ha habido bastante rotación lo cual ha podido afectar al transcurso del Programa.</li> <li>- Todo el personal de GPA tiene contratos anuales que se van prorrogando año tras año en caso de que la institución lo considere necesario. Por tanto, no ha habido personal indefinido en el marco del Programa.</li> </ul>
<p><b>Recurso tiempo</b></p>	<p><b>¿Cómo se gestiona la temporalidad de la intervención?</b> <span style="float: right;"><b>A B C D E</b></span></p>
	<p>El Programa ha sufrido varios retrasos tanto en la fase de identificación como en la de ejecución y se han solicitado además dos prórrogas, de manera que en lugar de concluirse en diciembre de 2015 se ha hecho en marzo de 2017. Si bien es cierto que la intervención ha tenido retrasos, una parte sustancial de los mismos tuvieron origen en causas externas y por ello se califica con una “B”.</p> <p>Se produjo un retraso de seis meses para poder dar inicio al Programa se debió a factores externos (lluvias torrenciales) y a controversia administrativa relacionada con las depreciaciones, pues se estaba aplicando una fórmula diferente para hacer las depreciaciones de la que usa la AVCD. Esto tuvo como consecuencia un desajuste entre las gestiones que debía hacer la entidad socia en terreno con los grupos meta (en concreto con las municipalidades) y el inicio oficial del Programa y por tanto el primer desembolso presupuestario. La gestión del recurso tiempo se ha visto alterada en dos ocasiones: la primera, para adecuar la implementación del Programa a las consecuencias de los procesos electorales regional y provincial, así como la incorporación de</p>

	<p>nuevas autoridades públicas y funcionariado en la gran mayoría de los municipios del ámbito del Programa. Este resultado no estaba previsto por la intervención, la cual ha estado muy ligada a la actuación conjunta y coordinada con las autoridades públicas y sus equipos técnicos de trabajo. Esta circunstancia ha sido resaltada por las distintas fuentes como una dificultad añadida pues fue necesario establecer nuevos vínculos comunicativos y de coordinación con las nuevas figuras electas y el nuevo funcionariado. Así, hubo que redefinir las actividades previstas y la estrategia, ocasionando esto retrasos en la ejecución. A esto se añade que los flujos financieros a las municipalidades y Gobiernos regionales, y, en consecuencia, de sus aportes al Programa, se vieron afectados por la desaceleración económica nacional en 2015, fruto de la crisis de los metales (recesión en el mercado de materias primas). Por último, se han solicitado dos prórrogas dado que la convocatoria de Programas permite una implementación total de cinco años. Según señalan NE-SI y GPA estas se solicitaron: en primer lugar, en 2015 la ampliación de un año (enero-diciembre de 2016) de la ejecución con el objetivo de “poder monitorear en 2016 los efectos e impacto de las campañas de manejo y conservación de suelos (realizadas estratégicamente en la época de precipitaciones fluviales de 2015); la ocasión de hacer mayor incidencia en las políticas públicas de vivienda rural aprovechando las elecciones generales (2016) y de dar sostenibilidad a las propuestas promovidas en esta materia por el Programa en los años precedentes con su introducción en el presupuesto participativo municipal (a elaborarse en los primeros meses del 2016); en segundo lugar, se solicitó una prórroga de tres meses (enero-marzo 2017), con el fin de dar cierre al Programa y proceder a su evaluación.</p> <p><b>En cuanto a la provisión de los insumos a tiempo para la ejecución de las actividades,</b> ha habido dificultades en la parte del aporte propio. Tanto de la población como de los municipios, tenían que presentar sus proyectos en SNIP los municipios y esto dificultaba un poco la recolección del aporte. Además, el proceso electoral y los cambios en la gestión de las municipalidades generaron retrasos en el aporte propio realizado por las municipalidades. Por ello, gran parte de este aporte propio se ha ejecutado al final del presupuesto. Otra dificultad consistió en que en los meses de lluvias (enero, febrero y marzo) se tuvieron que paralizar las obras en las comunidades debido a los difíciles accesos por carretera. En algunos casos los proveedores cobraron un coste adicional por llevar los materiales a las comunidades más alejadas porque tenían que entrar con camionetas pequeñas y no con camiones. A pesar de ello, no se han destacado retrasos a resaltar con los proveedores de materiales a pesar de que tenían que llevarlos en pequeñas cantidades a las comunidades porque en estas no tenían dónde guardarlos.</p> <p>Los <b>informes de seguimiento y final</b> fueron entregados con adecuados estándares de calidad y sólo cabe resaltar que tuvieron algún retraso. El Primer informe de seguimiento se entregó con retraso para adaptar los distintos métodos de trabajo. En este caso la AVCD requería un formato específico que GPA no había trabajado anteriormente y tuvieron algunas dificultades para adaptarse a este modelo. En cuanto al Informe final, se redactó en mayo de 2017, casi dos meses después de la finalización oficial del Programa.</p>
<b>Comunicación interna y externa</b>	<p>¿Cómo son los canales de comunicación entre la GPA y la población sujeto, y GPA y NE-SI? <b>A B C D E</b></p> <p><b>Comunicación entre GPA y los grupos meta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La relación con las municipalidades</b> ha sido fluida y continuada desde el inicio del Programa y hasta su finalización. Se han mantenido reuniones periódicas desde el componente de gobernabilidad y participación ciudadana para dar seguimiento</li> </ul>

	<p>a las distintas actividades. Además, existe una estrecha comunicación telefónica con autoridades y con personal funcionario tanto del responsable de este componente como por parte del responsable del Programa. La fluidez con la que ha podido gestionarse la agenda de trabajo de campo para esta evaluación es una prueba de los potentes canales de comunicación que se mantienen con este segmento de la población sujeto. Sin embargo, el proceso electoral y el cambio de gobierno en 2014-2015 supusieron una convulsión en estas relaciones pues se tuvieron que empezar a tejer lazos con las nuevas administraciones y el nuevo personal funcionario (no son puestos fijos sino personal contratado).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La relación con la población de las comunidades indígenas</b> se ha mostrado también ser muy fluida. En numerosas ocasiones la población entrevistada ha manifestado que el personal técnico de GPA siempre ha estado presente en el terreno haciendo seguimiento de la intervención. En este sentido la población manifestó que el personal de GPA era puntual y formal: “si dicen que vienen, vienen”. No obstante, no siempre este seguimiento se produce de manera protocolizada. En un primer momento el contacto con las comunidades se realizó mediante dos canales: por un lado, a través de la asistencia del personal de GPA a las asambleas comunales en las que expusieron los objetivos de la intervención a la población; por otro lado, se hicieron campañas radiofónicas para que las y los pobladores de todas las comunidades estuvieran informados.</li> </ul> <p><b>Comunicación entre GPA y NE-SI:</b> Como entidad solicitante NE-SI era responsable de asesorar y dar seguimiento al proceso de ejecución técnica y financiera. Las decisiones estratégicas debían tomarse en conjunto y tanto desde la entidad solicitante como desde la socia local se ha transmitido que así se ha realizado. Las entidades socias afirman que la comunicación ha sido siempre bidireccional, amable y fructífera y que ha partido del buen entendimiento entre las partes generado a través de los numerosos proyectos desarrollados conjuntamente en el pasado. En concreto, a la lectura del primer borrador de informe, NE-SI y GPA desean agregar que “las coordinaciones se han desarrollado, con fluidez, sin problemas de comunicación y con debates estratégicos y técnicos durante todo el Programa, con la participación del Presidente de NESI, la directora y director de NESI y GPA respectivamente, las personas responsables de programa de NESI y GPA y otros integrantes de ambos equipos”. Como contrapunto, desde la entidad donante se ha transmitido la idea de que en ocasiones esta comunicación no ha sido todo lo fluida y ágil que la situación hubiera requerido, en concreto para resolver un problema administrativo para equiparar criterios en la valoración de las depreciaciones.</p> <p>A este respecto, <b>desde la entidad socia local se ha subrayado la importancia de las visitas a terreno por parte de la entidad solicitante y del donante.</b> Se resaltó el hecho de que después de la visita en noviembre de 2014 el contacto con NE-SI había sido más fluido. No obstante, el hecho de que a la visita acudiera personal directivo y no la persona responsable del Programa ha dificultado que con esta última se estrecharan los lazos.</p> <p><b>Mecanismos de toma de decisiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Decisiones estratégicas:</b> se han tomado con la participación de entidad local (GPA) junto con la entidad solicitante (NE-SI) y la AVCD. La comunicación se desarrolla entre la responsable del Programa de NE-SI y por parte de GPA, la dirección</li> </ol>
--	--

	<p>ejecutiva y el responsable del Programa. Los medios utilizados son el correo postal, electrónico y el Skype.</p> <p><b>2. Decisiones operativas:</b> las ha tomado el equipo de GPA y en última instancia el responsable del Programa. Para ello se han movilizado diversos canales de comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Reuniones trimestrales:</b> reuniones generales de seguimiento.</li> <li><b>Reuniones semanales o quincenales</b> con los integrantes de los equipos de cada componente</li> <li><b>Reuniones de coordinación de los tres coordinadores de los componentes.</b></li> <li><b>Reuniones puntuales:</b> con el responsable de la Unidad de Difusión y los servicios de las áreas de Cartografía e Informática.</li> </ol>
<p><b>Desarrollo de actividades</b></p>	<p><b>¿De qué manera se llevan a cabo las actividades? (procesos)</b> <span style="float: right;"><b>A B C D E</b></span></p>
	<p>En términos generales los <b>procesos puestos en práctica en esta intervención</b> han ido encaminados al logro de los resultados previstos en el marco de la lógica de la intervención. En los talleres realizados con los distintos equipos de trabajo de los tres componentes se puso de manifiesto un buen manejo de los procesos que se habían puesto en práctica.</p> <p><b>El desarrollo de las capacitaciones</b> se modificó como estrategia para corregir la escasa participación de la población sujeto y en particular de las mujeres de las comunidades indígenas. Tras constatarse que las mujeres tenían dificultades para acudir a las capacitaciones se llevó a cabo una descentralización de las capacitaciones que en lugar de realizarse en los lugares centrales de las zonas establecidas, se hicieron en las propias comunidades y en horarios flexibles. Esta estrategia ha sido valorada muy positivamente pues generó unos niveles de participación en las capacitaciones muy altos, que han llevado a superar las metas señaladas en los indicadores de la MML. La población sujeto en las comunidades indígenas, y de manera particular las mujeres, han transmitido en numerosas ocasiones que esta estrategia de intervención fue muy satisfactoria pues al ser tan flexible les permitió participar, como resumía una mujer comunera: <i>“cada comunidad decidía los horarios y los compañeros de GPA venían siempre puntuales. De día o de noche.”</i></p> <p>La población sujeto, tanto hombres como mujeres, ha resaltado en repetidas ocasiones, tanto en talleres como en entrevistas, la utilidad y la calidad de los distintos sistemas modulares de capacitación. Algunos contenidos relacionados con el componente ambiental han sido en ocasiones difíciles de seguir por parte de la población. Del mismo modo, había cierta confusión entre los contenidos de los componentes ambiental y de gobernabilidad. Por tanto, las críticas por parte de la población sujeto, cuando las ha habido, han ido dirigidas a la necesidad de ampliar el número de sesiones para poder profundizar en los conocimientos, especialmente en aquellos más técnicos. En el componente de vivienda se ha valorado la posible desmotivación de algunas personas, hombres y mujeres, cuando según iban avanzando el número de sesiones, veían que sus viviendas no iban a ser mejoradas y perdían así el interés en seguir asistiendo.</p> <p>En cuanto a los <b>procesos de selección</b> de la población sujeto, en términos generales el acceso de las capacitaciones y el aprovechamiento de las mismas han dependido de la voluntad de trabajo y la proactividad a nivel individual. Así lo expresaban tanto la población sujeto, en distintos talleres y entrevistas, como los equipos de trabajo. No obstante, para neutralizar otros aspectos que</p>

	<p>podieran influir en el absentismo de la población (falta de tiempo, horarios incompatibles, etc.) los equipos de GPA desplegaron una estrategia de flexibilización de las actividades, como se ha descrito en el apartado de actividades, en la que se amoldaron a los tiempos y los espacios de la población comunera.</p> <p>En cuanto a la selección de personas beneficiarias para las reformas en las viviendas existe una incongruencia de fuentes, mientras que varias personas señalaron que se había hecho “por sorteo”, el equipo de GPA aseguró de manera reiterativa que se tuvo muy en cuenta este factor de la receptividad y proactividad de la gente (quienes después de las capacitaciones tenían las casas más limpias, ordenadas; quienes asistieron puntualmente a todas las capacitaciones), pero también las necesidades valoradas a través de los expedientes técnicos. Por último, otro factor importante era el compromiso de que hicieran una aportación (económica o de trabajo) a la mejora de la vivienda. Sin embargo, el equipo de GPA afirmó y corroboró con ejemplos (Huaccoto, Ccorimarca) que también se seleccionó a familias con gran necesidad y sin recursos para realizar aportes, pero sin criterios claros de vulnerabilidad; así como se fue flexible en la consideración de este aporte para que no excluyera a personas necesitadas.</p> <p><b>Procesos prescindibles para lograr los outputs:</b> No se ha señalado ningún proceso como prescindible por parte de la población sujeto ni tampoco por parte de los equipos de trabajo de GPA.</p> <p>El <b>seguimiento de los procesos</b> (desarrollo de actividades) no siempre ha estado procedimentado pero la población sujeto ha manifestado que han recibido visitas frecuentes de los equipos técnicos para hacer asistencia técnica (vivienda) y que podían llamarles por teléfono para pedirles asistencia en caso de necesitar su ayuda (ambiental y gobernabilidad). En algunas entrevistas se ha señalado que el contacto con los técnicos de GPA se realizaba varias veces al mes. Según la entidad socia se hace a través de las reuniones semanales, quincenales o mensuales que han tenido lugar durante todo el Programa por parte del equipo técnico. Estas reuniones permiten evaluar y planificar las actividades y han sido importantes para dar cuenta de las dificultades que han ido surgiendo, posibilitando las estrategias para reconducir estas dificultades. En ocasiones, el seguimiento de algunas intervenciones no ha sido protocolizado. Otros mecanismos de seguimiento han sido la elaboración de informes y planes de actividades mensuales realizados por las y los integrantes de cada equipo. Además, los informes parciales y finales remitidos a NE-SI al final de cada periodo de ejecución han servido para hacer seguimiento. Del mismo modo, ha servido para realizar seguimiento la evaluación semestral realizada por el directorio ampliado de GPA, que fue socializada con NE-SI. Asimismo, la ejecución financiera ha elaborado informes mensuales, trimestrales y semestrales para dar seguimiento a su actividad. Además, durante todo el proceso se fueron seleccionando, ordenando y archivando todas las fuentes de verificación a las que se hacía referencia en la matriz de marco lógico, las cuales fueron puestas a disposición del equipo de evaluación externa (<i>ver fotografías en el anexo V</i>).</p>
--	--

#### 6.4. Eficacia e impacto

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
Logro de resultados	¿En qué medida está logrando la operación los resultados “efectos directos” previstos?	A B C D E
	<p><b>Logro de resultados “efectos directos” previstos<sup>21</sup></b></p> <p><b><i>R1. C1: Líderes y lideresas de las comunidades indígenas rurales del Valle de Cusco, Implementan estrategias de manejo del recurso hídrico y recursos naturales asociados.</i></b></p> <p>El trabajo con líderes y lideresas de las comunidades indígenas del Valle del Cusco para la implementación de estrategias de gestión de recursos naturales ha sido un proceso en el que ha llegado a obtener resultados positivos pues se ha reiterado que antes de la intervención las JASS estaban muy desorganizadas y que desconocían los trámites que debían realizar para la gestión del agua, entre otras cuestiones no tenían estatutos internos. Los líderes y lideresas de las JASS y comisiones de riego de distintas comunidades han puesto de manifiesto que han experimentado una mejora de sus conocimientos y de sus estrategias de gestión de los recursos naturales gracias a haber sido capacitados a través del Programa y que esto ha repercutido sobre sus condiciones de vida. Asimismo, en las comunidades donde se implementaron sistemas de riego la población sujeto afirmaba que gracias a GPA, mediante las instalaciones y capacitaciones, tienen mayor acceso al agua para consumo y riego mediante riego con agua tecnificada (aspersión), lo que ha repercutido positivamente en la producción e ingresos. En cuanto a la participación de las mujeres distintas lideresas han manifestado que se ha producido un cambio de actitud en cuanto a la participación y el liderazgo femenino en las organizaciones de gestión de recursos naturales (JASS y comités de riego).</p> <p><b><i>R2 C1: Población de comunidades indígenas del Valle de Cusco, acceden y gestionan eficientemente los servicios de saneamiento básico (agua, desagüe y plantas de tratamiento), riego y demás sistemas existentes.</i></b></p> <p>En términos generales la población de las comunidades indígenas del Valle del Cusco ha afirmado que ha habido una mejora sustancial en los servicios de saneamiento básico, riego y demás sistemas existentes. Dos ejemplos de comunidades concretas donde se han valorado este resultado: la población sujeto de Carhuis señaló los beneficios ocasionados por el reservorio de agua y el sistema de riego por aspersión que beneficiaba a 30 familias y afirmaron que había habido una mejora en la salud infantil con la cloración del agua; en Huayllarpampa, donde se ha realizado un reservorio de agua, una línea de conducción y un ampliación del desagüe y saneamiento básico a través de la instalación de biodigestores, la población sujeto corroboró que estas obras han facilitado enormemente la vida en la comunidad, mejorando la producción y permitiendo una mayor salubridad.</p>	

<sup>21</sup> Esta información se amplía y se desarrolla en el análisis de eficacia que se adjunta como anexo.



SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p><b><i>R3. C1: Población organizada de las comunidades indígenas rurales del Valle de Cusco, con capacidades de influencia en las políticas públicas relacionadas con la gestión del agua y recursos asociados (agua, suelo y cobertura vegetal)</i></b></p> <p>Las transformaciones en los sistemas de gestión del agua y saneamiento básico de las que ahora disfruta la población se han logrado gracias a actuaciones en las que se ha involucrado a las municipalidades distritales, las juntas directivas comuneras y las organizaciones mixtas de las comunidades, principalmente las JASS. Para lograr estas acciones, que en la mayor parte de los casos partían de una demanda concreta efectuada por la población sujeto, un paso previo y decisivo ha sido el fortalecimiento de las JASS y las comisiones de riego. Este trabajo con líderes y lideresas comunitarias ha sido fundamental y se ha hecho con el objetivo de otorgarles herramientas que permitiesen un empoderamiento colectivo dirigido a hacer incidencia sobre las municipalidades distritales. Fruto de este trabajo se ha realizado de manera participativa 3 planes de gestión integrada del curso hídrico en las comunidades de Huaccoto, Pillao Matao y Carhuis. Estos planes fueron presentados y aprobados por sus respectivas municipalidades. El cambio de gobierno y de equipos técnicos de servidores y servidoras públicos ha supuesto una gran dificultad al logro de este resultado pues se ha tenido que hacer una transferencia de los logros adquiridos en la anterior legislatura.</p> <p><b><i>R1 C2: 120 personas con capacidades, habilidades y destrezas desarrolladas para construir sus viviendas o introducir mejoras en las existentes, garantizan su seguridad y disminuyen el hacinamiento, los riesgos a la salud y garantizan la sostenibilidad de la vivienda.</i></b></p> <p>Las mujeres asistentes a los talleres y que habían participado en las capacitaciones relacionadas con el tema de viviendas productivas expresaron la mejora de sus capacidades con relación a la habitabilidad de las viviendas y que eran capaces de transmitir dichos conocimientos a otras personas. Las mujeres valoraron positivamente el hecho de haber seguido un programa de capacitaciones antes de implementarse las mejoras técnicas en sus viviendas. Consideraron que la capacitación es el primer paso necesario y que además el aporte personal era un aspecto positivo al hacer que valorasen lo que estaban recibiendo. Tanto en entrevistas como en talleres se puso de manifiesto que el personal técnico ha desarrollado un proceso de monitoreo continuado que partía desde el propio diagnóstico de la situación de las viviendas (expediente técnico) hasta la asesoría de las mejoras implementadas.</p> <p><b><i>R2. C2: Disminuidas las condiciones de hacinamiento y mejoradas las condiciones de seguridad y salubridad de las familias indígenas rurales que habitan de las viviendas productivas.</i></b></p> <p>Las mujeres de las comunidades indígenas presentes en los talleres manifestaron claramente que habían disminuido las condiciones de hacinamiento en sus viviendas y que habían mejorado las condiciones de seguridad y salubridad de las familias. Las transformaciones que señalaban habían tenido un mayor impacto en la mejora de sus condiciones de vida eran la instalación de servicios higiénicos y duchas termales, la renovación de muros, techos y ventanas, el aumento de la temperatura de los hogares</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>por la apertura de ventanas y claraboyas, la disminución del humo en los hogares por la instalación de cocinas mejoradas y la separación de espacios de vida y descanso (adultos, niños y niñas, animales domésticos). Estas transformaciones han tenido según ellas un claro impacto en el aumento de la higiene de las familias y una disminución de las enfermedades parasitarias y respiratorias, especialmente de la población infantil.</p> <p><b>R3. C2: 30 Mujeres de las comunidades indígenas rurales emplean tecnologías apropiadas y competitivas en el proceso de producción de cuyes.</b></p> <p>Las mujeres participantes en los talleres y entrevistas expresaron que se había producido un cambio en la producción de cuyes y que esto había tenido consecuencias sobre su forma de vida. Ahora crían a los cuyes en galpones para tenerlos clasificados por sexo, talla, etc., con una mejor alimentación y unas prácticas más saludables que han incrementado la producción pues se enferman menos, viven más y tienen más crías. En cuanto al proceso se ha valorado muy positivamente las pasantías y la asistencia a las capacitaciones de crianza de cuyes. La cría de cuyes supone un cambio radical las prácticas tradicionales de pastoreo pues mediante la construcción de galpones en las viviendas productivas se puede tener una fuente de ingresos y de recursos para uso personal que demanda una dedicación menos exclusiva y un tiempo de trabajo que el ganado y que se puede compartir con otras actividades. Así, las mujeres expresaron que esta estrategia de crianza suponía para ellas más tiempo para sí mismas (“<i>para participar en cursos, asambleas, ferias, mercado</i>”) y también unos ingresos (“<i>ya no estoy mirando el bolsillo de mi marido</i>”).</p> <p><b>R4.C2: 15 Criadores y criadoras de cuyes de las comunidades indígenas rurales posicionadas y articulados a los principales nichos de mercados del valle de Cusco.</b></p> <p>Las mujeres que se han formado en desarrollo empresarial para la crianza de cuyes han logrado desarrollar sus capacidades productivas hasta convertirse en empresarias agro-ganaderas a pequeña escala. Este grupo reducido de mujeres afirmaron haber sido capacitadas no sólo para la mejora de la crianza de cuyes sino también para su venta y posicionamiento en el mercado. Además, señalaron que se habían sentido acompañadas durante el proceso de cambio pues la organización les había brindado un seguimiento continuado y les había ayudado puntualmente en los momentos en que lo habían necesitado. No obstante, estas mujeres declararon que el gran problema aún no resuelto es que todavía no tienen puesto formal y fijo en el mercado y a veces tienen que huir de la policía o esta les hace tirar su producción.</p> <p><b>R1 C3: Fortalecidas las capacidades de incidencia de las comunidades indígenas en la toma de decisiones a nivel local.</b></p> <p>A través del Programa se ha logrado fortalecer las capacidades de incidencia con los sistemas modulares de buen gobierno de 814 personas (405 hombres y 409 mujeres) representantes de 35 comunidades Indígenas. Esto ha tenido como consecuencia la elaboración y aprobación de 9 planes comunales y de 31 iniciativas comunales presentadas en las municipalidades, algunas de las</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>cuales han sido aprobadas en los sistemas de presupuestos participativos, destacando el caso del distrito de Ccorca. Además, los planes de desarrollo comunal se han llevado a cabo de manera participativa por las mujeres y hombres de las comunidades indígenas, bajo el impulso de GPA y con el apoyo de las municipalidades. Estos planes se han hecho a través de diagnósticos participativos elaborados por las asambleas comunales con el acompañamiento de GPA durante todo el proceso. Así, las entrevistas mantenidas con líderes y lideresas de las comunidades han revelado que en las capacitaciones de buen gobierno habían aprendido especialmente a plantear diagnósticos para detectar y priorizar necesidades dentro de la comunidad, para poder trasladárselas a la municipalidad. Después, GPA ha transferido a las municipalidades las metodologías utilizadas en estos procesos para que las instituciones puedan llevar a cabo procesos similares en el futuro. En cuanto al fortalecimiento de las capacidades de incidencia de las mujeres de las comunidades indígenas, la evaluación ha revelado que todavía no se ha alcanzado una situación próxima a la equidad de género. En este sentido, pese a los avances que varias fuentes han testimoniado, en algunas zonas las mujeres manifestaron que continuaban siendo excluidas (o lo eran hasta muy recientemente, unos 6 meses) de las asambleas comunales y de las faenas, pues o bien no se las dejaba participar o bien no eran escuchadas “se burlan de nosotras”.</p> <p><b>R2.C3: Iniciado un proceso de acciones de inclusión y reconocimiento de las comunidades indígenas</b></p> <p>En el marco del Programa se ha iniciado un proceso de inclusión y reconocimiento de las comunidades indígenas que se ha caracterizado por distintas acciones emprendidas desde las municipalidades: por un lado, con la realización Planes interculturales de Mejora de los servicios públicos con enfoque intercultural, con formación e instrucción al funcionariado para la inclusión de la población indígena, con cartas de servicios de calidad con enfoque intercultural; por otro lado, con la generalización de señalizaciones bilingües quechua-castellano en las dependencias municipales de las municipalidades, como puede apreciarse en las fotografías tomadas durante el trabajo de campo (<i>anexo IV. Reportaje fotográfico</i>). Además, se han logrado hacer avances en erradicación de la discriminación de género, en particular a través del PLIO de San Jerónimo, pero también a través de ordenanzas municipales en otros distritos. Otras iniciativas planteadas desde la óptica de la participación ciudadana para dar cabida a una mayor inclusión social han sido el Plan municipal de fortalecimiento del idioma quechua en 2015 y la Ordenanza para la prohibición del racismo y discriminación en todos los ámbitos y formas en 2016. Sin embargo, el Programa no ha logrado su objetivo en lo que respecta a la consecución de documentos de identidad para 125 mujeres y hombres de las comunidades indígenas.</p> <p><b>R3. C3: Tres instancias municipales con mejores capacidades para insertar la participación ciudadana.</b></p> <p>Este resultado se ha logrado alcanzar en relación a que 6 Municipalidades del ámbito de la intervención (Ccorca, Santiago, Oropesa, Lucre, Saylla y San Jerónimo), han implementado sistemas de participación ciudadana en base a los procesos de presupuesto participativo y a que se han llevado a cabo planes de mejora de los servicios públicos con enfoque intercultural en Cusco, San Jerónimo, Oropesa, Santiago y Saylla. En este sentido, se ha podido contrastar estos compromisos en las entrevistas,</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala																						
	<p>por ejemplo, en introducir el bilingüismo en el funcionariado. Del mismo modo, desde las instancias municipales se ha valorado muy positivamente el rol desempeñado por GPA en la introducción de la participación y la interculturalidad en las agendas políticas de las municipalidades. En este sentido, destaca particularmente el compromiso de San Jerónimo con la semana de la interculturalidad en la que se ha elaborado un programa cultural muy amplio que aborda diferentes aspectos de la cultura y el idioma quechua y que ha incluido a diferentes instituciones (orquesta sinfónica de Cusco, Academia del Quechua, etc.). Sin embargo, el resultado es más débil en lo que se refiere al fomento de la participación en el terreno productivo (en concreto de productoras y productores de cuyes) donde los compromisos adquiridos por las municipalidades no se han visto acompañados por medidas concretas y dotadas de presupuesto.</p> <p><b>Evaluación de la población sujeto sobre los resultados</b></p> <table border="1" data-bbox="443 660 2002 1343"> <thead> <tr> <th data-bbox="443 660 1227 692">Aspectos positivos</th> <th data-bbox="1227 660 2002 692">Aspectos a mejorar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="443 692 1227 778">Fortalecimiento organizaciones: JASS y Comités riego</td> <td data-bbox="1227 692 2002 778">Seguimiento en el componente ambiental: nuevas juntas directivas de las JASS y comités riego; temas complejos como cloración de agua, siembra y cosecha de agua.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 778 1227 836">Fomento de participación en organizaciones: especialmente mujeres pues estaban excluidas al inicio del programa</td> <td data-bbox="1227 778 2002 836">Participación de las mujeres en organizaciones todavía con un rol secundario o como “esposas”</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 836 1227 922">Toma conciencia problemas ambientales y mejor gestión recursos naturales: riego, potabilización de agua, saneamiento básico, residuos sólidos, siembra y cosecha de agua</td> <td data-bbox="1227 836 2002 922">Contenidos de difícil comprensión y/o aplicación de algunos contenidos del componente ambiental (siembra y cosecha de agua, biol, compost).</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 922 1227 979">Capacitaciones prácticas que mejoran producción (cuyes, abonos orgánicos): autoconsumo e ingresos</td> <td data-bbox="1227 922 2002 979">Falta lugar fijo y regulado para venta de cuyes en los mercados (a domicilio, en ferias o informalmente).</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 979 1227 1088">Buenas prácticas en higiene personal y de las viviendas: bienestar y salud</td> <td data-bbox="1227 979 2002 1088">Las relaciones de género no se han reequilibrado a nivel familiar: todavía los hombres como jefes de hogar. Las mujeres sostienen principalmente las buenas prácticas de higiene y limpieza, refuerzo rol reproductivo, más trabajo doméstico</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1088 1227 1145">Organización de las comunidades y elaboración de planes de desarrollo</td> <td data-bbox="1227 1088 2002 1145">Dificultades para mantener el trabajo desarrollado por las municipalidades con el cambio electoral.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1145 1227 1203">Líderes/esas capacitadas en buen gobierno: priorizar problemáticas, hacer diagnósticos, plantear iniciativas a las municipalidades</td> <td data-bbox="1227 1145 2002 1203">Dificultad para que las iniciativas de las comunidades sean aprobadas por algunas municipalidades</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1203 1227 1260">Algunas mujeres logran acceder a cargos directivos y ser escuchadas como lideresas de sus comunidades</td> <td data-bbox="1227 1203 2002 1260">Escasa y débil participación de las mujeres en las decisiones comunitarias y en la incidencia política.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1260 1227 1318">Medidas de fomento de la interculturalidad y la equidad de género en las municipalidades</td> <td data-bbox="1227 1260 2002 1318">Dificultades para garantizar una participación en concursos de fondos productivos para la población comunera.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1318 1227 1343">Freno a la discriminación étnico-cultural en el acceso a los servicios</td> <td data-bbox="1227 1318 2002 1343">Todavía no se ha logrado que todas las personas tengan documentos</td> </tr> </tbody> </table>	Aspectos positivos	Aspectos a mejorar	Fortalecimiento organizaciones: JASS y Comités riego	Seguimiento en el componente ambiental: nuevas juntas directivas de las JASS y comités riego; temas complejos como cloración de agua, siembra y cosecha de agua.	Fomento de participación en organizaciones: especialmente mujeres pues estaban excluidas al inicio del programa	Participación de las mujeres en organizaciones todavía con un rol secundario o como “esposas”	Toma conciencia problemas ambientales y mejor gestión recursos naturales: riego, potabilización de agua, saneamiento básico, residuos sólidos, siembra y cosecha de agua	Contenidos de difícil comprensión y/o aplicación de algunos contenidos del componente ambiental (siembra y cosecha de agua, biol, compost).	Capacitaciones prácticas que mejoran producción (cuyes, abonos orgánicos): autoconsumo e ingresos	Falta lugar fijo y regulado para venta de cuyes en los mercados (a domicilio, en ferias o informalmente).	Buenas prácticas en higiene personal y de las viviendas: bienestar y salud	Las relaciones de género no se han reequilibrado a nivel familiar: todavía los hombres como jefes de hogar. Las mujeres sostienen principalmente las buenas prácticas de higiene y limpieza, refuerzo rol reproductivo, más trabajo doméstico	Organización de las comunidades y elaboración de planes de desarrollo	Dificultades para mantener el trabajo desarrollado por las municipalidades con el cambio electoral.	Líderes/esas capacitadas en buen gobierno: priorizar problemáticas, hacer diagnósticos, plantear iniciativas a las municipalidades	Dificultad para que las iniciativas de las comunidades sean aprobadas por algunas municipalidades	Algunas mujeres logran acceder a cargos directivos y ser escuchadas como lideresas de sus comunidades	Escasa y débil participación de las mujeres en las decisiones comunitarias y en la incidencia política.	Medidas de fomento de la interculturalidad y la equidad de género en las municipalidades	Dificultades para garantizar una participación en concursos de fondos productivos para la población comunera.	Freno a la discriminación étnico-cultural en el acceso a los servicios	Todavía no se ha logrado que todas las personas tengan documentos	
Aspectos positivos	Aspectos a mejorar																							
Fortalecimiento organizaciones: JASS y Comités riego	Seguimiento en el componente ambiental: nuevas juntas directivas de las JASS y comités riego; temas complejos como cloración de agua, siembra y cosecha de agua.																							
Fomento de participación en organizaciones: especialmente mujeres pues estaban excluidas al inicio del programa	Participación de las mujeres en organizaciones todavía con un rol secundario o como “esposas”																							
Toma conciencia problemas ambientales y mejor gestión recursos naturales: riego, potabilización de agua, saneamiento básico, residuos sólidos, siembra y cosecha de agua	Contenidos de difícil comprensión y/o aplicación de algunos contenidos del componente ambiental (siembra y cosecha de agua, biol, compost).																							
Capacitaciones prácticas que mejoran producción (cuyes, abonos orgánicos): autoconsumo e ingresos	Falta lugar fijo y regulado para venta de cuyes en los mercados (a domicilio, en ferias o informalmente).																							
Buenas prácticas en higiene personal y de las viviendas: bienestar y salud	Las relaciones de género no se han reequilibrado a nivel familiar: todavía los hombres como jefes de hogar. Las mujeres sostienen principalmente las buenas prácticas de higiene y limpieza, refuerzo rol reproductivo, más trabajo doméstico																							
Organización de las comunidades y elaboración de planes de desarrollo	Dificultades para mantener el trabajo desarrollado por las municipalidades con el cambio electoral.																							
Líderes/esas capacitadas en buen gobierno: priorizar problemáticas, hacer diagnósticos, plantear iniciativas a las municipalidades	Dificultad para que las iniciativas de las comunidades sean aprobadas por algunas municipalidades																							
Algunas mujeres logran acceder a cargos directivos y ser escuchadas como lideresas de sus comunidades	Escasa y débil participación de las mujeres en las decisiones comunitarias y en la incidencia política.																							
Medidas de fomento de la interculturalidad y la equidad de género en las municipalidades	Dificultades para garantizar una participación en concursos de fondos productivos para la población comunera.																							
Freno a la discriminación étnico-cultural en el acceso a los servicios	Todavía no se ha logrado que todas las personas tengan documentos																							

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación		Valoración cuantitativa: Escala
	públicos	de identidad.	
		Confusión de contenidos en las capacitaciones de buen gobierno.	
		Mujeres víctimas de violencia machista en las comunidades indígenas	
<b>Componentes del Programa</b>	¿Cuál es la contribución a cada componente del Programa? <sup>22</sup>		<b>A B C D E</b>
	<p><b>Componente 1: Gestión participativa, democrática y articulada del agua y recursos asociados (suelo y cobertura vegetal) en sus diversos usos.</b></p> <p>La implementación de estrategias participativas en la gestión de los recursos naturales ha sido uno de los logros del Programa como lo han expresado en repetidas ocasiones las personas miembros de las JASS y comités de riego, así como otros actores involucrados. Estas estrategias han tenido consecuencias positivas sobre la producción agropecuaria y sobre los ingresos y la alimentación de la población sujeto, mejorando su calidad de vida. A este respecto, la participación en los sistemas modulares de capacitaciones ha sido fundamental, pues se han conseguido altos niveles de participación (también de mujeres aunque al principio hubo dificultades) y la población sujeto ha manifestado su satisfacción con los contenidos a excepción de algunos testimonios que los consideraban demasiado técnicos y complejos (por ejemplo, siembra y cosecha de agua).</p> <p>Sin embargo, el objetivo de incluir a las mujeres como participantes de estos procesos se ha logrado parcialmente pues si bien a consecuencia del Programa las mujeres han entrado en las juntas directivas de las JASS y de los comités de riego, a menudo su posición todavía sigue siendo secundaria (asumen el cargo del esposo).</p> <p>En cuanto a la mejora de los sistemas de saneamiento básico, en las comunidades visitadas en las que se había hecho una intervención en los sistemas de saneamiento básico, tanto la población sujeto como las y los participantes de las JASS mostraban satisfacción con la intervención. Además, se han logrado reducir los focos de contaminación ambiental relacionados con los residuos sólidos y en talleres y entrevistas la acumulación de basuras ha sido muchas veces enunciada como un problema superado. No obstante, el equipo de trabajo del componente asumía de manera crítica la idea de que poca gente asocia residuos sólidos, agua y enfermedades, considerando que este tema quedaba todavía pendiente. Del mismo modo, el equipo de trabajo consideraba que aún la recogida de basuras por parte de las municipalidades era muy deficiente.</p> <p><b>Componente 2: Familias indígenas con viviendas productivas en adecuadas condiciones de habitabilidad y salubridad.</b></p> <p>En el transcurso de esta evaluación se ha podido confirmar, tanto en talleres y entrevistas como en observación directa, que la población sujeto, y en particular las mujeres, han adquirido hábitos de higiene que han mejorado sustancialmente las condiciones de habitabilidad de las viviendas, así como la salud de las personas que viven en ellas. Además, incluso personas que no han logrado terminar los sistemas de capacitación han mostrado su iniciativa de emprender autónomamente mejoras en sus viviendas. En este sentido, se ha constatado un “efecto cascada” en el que unas familias copian las buenas prácticas adquiridas por otras. En</p>		

<sup>22</sup> Esta información se amplía y detalla por indicadores en el análisis de eficacia incluido como anexo.

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>cuanto a la toma de decisiones conjuntas y democráticas en el hogar se deben matizar los resultados. Se ha observado que todavía los varones siguen siendo considerados los “jefes de hogar” (representan a la familia) y las mujeres siguen realizando la mayor parte (casi totalidad) del trabajo doméstico-reproductivo. Además, un número importante de testimonios aseguraron que la violencia familiar era un problema considerable en las comunidades indígenas del Valle del Cusco.</p> <p>En cuanto a la crianza de cuyes, se han constituido unidades productivas de referencia en distintas comunidades, a pesar de que las mujeres manifestaron que no tenían libros de contabilidad ni podían acceder a puestos en el mercado. En todo caso, la mejora de la producción ha tenido consecuencias positivas sobre la alimentación y los ingresos de las familias, como unidades de producción-consumo (y no sólo sobre las mujeres productoras). En este sentido, algunas mujeres manifestaron un empoderamiento con respecto a sus esposos, pero en otros casos era considerado un proyecto familiar que no redefinía las relaciones de género. Un aspecto positivo es que las buenas prácticas que han conducido a esto se están replicando en otras familias que no han recibido las capacitaciones ni las ayudas del Programa. Por último, en el marco del Programa se ha logrado elaborar una propuesta de vivienda rural elaborada participativamente por la población sujeto y las municipalidades, la cual se presentó públicamente en dos eventos masivos y ha sido transmitida al parlamento nacional aunque por el momento no se ha logrado materializar.</p> <p><b><i>Componente 3: Autoridades de gobiernos locales de 3 municipalidades promueven gobernabilidad participativa e inclusiva que incorpora la participación activa de hombres y mujeres de comunidades indígenas en el desarrollo local.</i></b></p> <p>Los resultados de este componente han sido positivos en el sentido de que se ha logrado capacitar a 814 mujeres y hombres de las comunidades indígenas en el sistema modular de buen gobierno. De manera paralela se ha impulsado un proceso para que estas personas elaborasen diagnósticos participativos de las necesidades de sus respectivas comunidades y priorizaran propuestas para elaborar, aprobar y presentar a las municipalidades en los sistemas de presupuestos participativos. Las herramientas de buen gobierno han servido también para realizar de manera participativa planes comunales en varias de las comunidades indígenas, lo cual constituye una estrategia para el desarrollo de estas comunidades. Esto ha sido valorado por líderes y lideresas como parte de un proceso de desarrollo de sus capacidades y de fomento de la participación que ha sido muy positivo.</p> <p>Además, se ha llevado a cabo un trabajo de acompañamiento a las municipalidades, que ha incluido la capacitación de personal técnico, para que implementasen estrategias y mecanismos inclusivos. En este sentido, se han aprobado numerosas ordenanzas y planes de mejora de los servicios públicos con enfoque intercultural. En concreto, San Jerónimo se ha constituido como municipalidad piloto en este tipo de mejoras inclusivas y en el periodo 2015-2016 se han aprobado una serie de ordenanzas dirigidas a la inclusión étnico-cultural en el distrito, planes de mejora de los servicios públicos, cartas de calidad, así como un Plan Local de Igualdad de Oportunidades. En términos de logro de un marco legislativo inclusivo se puede considerar que los resultados han sido positivos, sin embargo, no se ha podido valorar en qué medida este marco resulta en cambios sociales para la población</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	sujeto, algo que probablemente deberá ser respondido en el medio plazo.	
<b>Logro Objetivo específico</b>	<b>¿Cuál es la probabilidad de alcanzar el objetivo específico?</b>	<b>A B C D E</b>
	<p><b>Logro del objetivo específico</b></p> <p><i>Promover el desarrollo integral y participativo de las comunidades indígenas del Valle de Cusco mediante el desarrollo de capacidades de hombres y mujeres para la adecuada gestión ambiental, la mejora de su habitabilidad y el fortalecimiento de la gobernabilidad inclusiva</i></p> <p>Este Programa ha logrado una <b>participación muy elevada de la población sujeto en programas de capacitación</b> relacionados con la planificación, gestión de recursos naturales, incidencia en políticas públicas articulándose en toda actuación con las Municipalidades. En este sentido, la población sujeto ha relatado su participación en estos procesos y su satisfacción generalizada con los mismos. De igual manera, el trabajo de GPA se ha articulado con las autoridades municipales ha sido una constante durante todo el desarrollo del Programa. El personal funcionario de distintas áreas ha trabajado de manera coordinada con GPA y con la población sujeto en la realización de las capacitaciones, de los planes comunales, de la elaboración de iniciativas comunales, y de las obras públicas relacionadas con sistemas de agua y saneamiento y gestión de los recursos. Sin embargo, para la población sujeto de las comunidades indígenas, la participación de las municipalidades (de los cargos políticos) en el desarrollo de las poblaciones rurales no ha sido siempre positiva sino que ha variado en función de los distritos.</p> <p>En cuanto a la <b>implementación por parte de las municipalidades de mecanismos de gestión y compromisos concretos</b> en gestión ambiental, mejora de la habitabilidad, fortalecimiento de la gobernabilidad inclusiva, se ha producido una proliferación notable de este tipo de planes y compromisos. Sin embargo, se trata de “productos” que no aseguran cambios reales en la población sujeto pues la mera existencia de estos compromisos no dice nada de su aplicabilidad concreta ni de las mejoras que en la práctica tendrá sobre el desarrollo de las comunidades indígenas.</p> <p>Sin embargo, <b>la participación de las mujeres en los procesos iniciados con el Programa</b> ha sido uno de los aspectos más controvertidos desde el inicio. Ante las deficiencias que se pusieron de manifiesto en la primera etapa de la ejecución se realizó un cambio en la estrategia para poder lograr que las mujeres participasen en un mayor número de procesos de capacitación, lo que finalmente se logró en términos de cobertura. No obstante, las mujeres han relatado seguir estando excluidas de numerosos procesos de toma de decisiones en sus comunidades por lo que la inclusión en los procesos de gobernabilidad y participación ciudadana debe ser matizada. En este sentido los procesos de empoderamiento de las mujeres y la visión de género que han adquirido son también limitados.</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala																		
	<p><b>La transformación en las estrategias organizativas</b> de las comunidades indígenas es otro de los aspectos que se han logrado con éxito en el programa pero solo parcialmente. En numerosas ocasiones se ha señalado que las juntas directivas, JASS y comités de riego han logrado establecer estrategias de organización que les han ayudado a mejorar la participación y a poder presentar propuestas ante las municipalidades. En este sentido, de nuevo la aplicación del enfoque transversal de la equidad de género se encuentra en este indicador cumplido sólo en parte, pues se ha podido observar que las mujeres han permanecido en un papel secundario a pesar de haber incrementado su participación en términos generales.</p> <p>Por último, un aspecto a resaltar tras la lectura y análisis de los cuatro indicadores del objetivo específico es la <b>escasa relevancia y visibilidad que otorgan a los logros conseguidos a través del componente de vivienda productiva y habitabilidad</b>. Sin embargo, durante el trabajo de campo de esta evaluación se ha constatado que los cambios en materia de desarrollo de capacidades entorno a las viviendas productivas eran de los que la población sujeto identificaba con mayor facilidad y consideraba habían tenido un gran impacto en el desarrollo integral de sus comunidades así como en la mejora de las condiciones de vida de la población sujeto.</p> <p><b>Mecanismos más y menos influyentes en el logro del Objetivo Específico</b></p> <table border="1" data-bbox="470 810 1962 951"> <thead> <tr> <th data-bbox="470 810 1187 847">Mecanismos más influyentes</th> <th data-bbox="1187 810 1962 847">Mecanismos menos influyentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="470 847 1187 874">- Capacitaciones descentralizadas a las comunidades</td> <td data-bbox="1187 847 1962 874">- Mucha dispersión en los temas tratados</td> </tr> <tr> <td data-bbox="470 874 1187 901">- Trabajo continuado con las mismas comunidades</td> <td data-bbox="1187 874 1962 901">- Mucha dispersión geográfica en el área de intervención</td> </tr> <tr> <td data-bbox="470 901 1187 951">- Seguimiento de los procesos emprendidos en las comunidades y en las municipalidades</td> <td data-bbox="1187 901 1962 951">- Muchas administraciones públicas con las que trabajar (incluyendo cambio de gobierno)</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Efectos inesperados</b></p> <table border="1" data-bbox="470 1046 1962 1358"> <thead> <tr> <th data-bbox="470 1046 1187 1083">Positivos</th> <th data-bbox="1187 1046 1962 1083">Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="470 1083 1187 1131">- Réplicas o efecto cascada de las iniciativas</td> <td data-bbox="1187 1083 1962 1131">- Sobrecarga de trabajo de algunas mujeres al introducir más tareas de limpieza</td> </tr> <tr> <td data-bbox="470 1131 1187 1211">- Superación de los baremos de asistencia a las capacitaciones</td> <td data-bbox="1187 1131 1962 1211">- Desigualdades entre familias con viviendas mejoradas y las que no las tienen: Algunas familias cobran a otras por el uso de las duchas térmicas. Posible aumento de desigualdades.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="470 1211 1187 1291">- Compromiso de las municipalidades con determinadas iniciativas: Semana de la Interculturalidad (estaba pensada como una sola jornada)</td> <td data-bbox="1187 1211 1962 1291">- Desilusión por expectativas generadas no cumplidas (viviendas mejoradas)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="470 1291 1187 1358">-</td> <td data-bbox="1187 1291 1962 1358">- Satisfacción alta con GPA pero que en ocasiones hace aumentar la dependencia de la población sujeto, que en lugar de recurrir a las municipalidades orienta sus demandas hacia esta entidad.</td> </tr> </tbody> </table>	Mecanismos más influyentes	Mecanismos menos influyentes	- Capacitaciones descentralizadas a las comunidades	- Mucha dispersión en los temas tratados	- Trabajo continuado con las mismas comunidades	- Mucha dispersión geográfica en el área de intervención	- Seguimiento de los procesos emprendidos en las comunidades y en las municipalidades	- Muchas administraciones públicas con las que trabajar (incluyendo cambio de gobierno)	Positivos	Negativos	- Réplicas o efecto cascada de las iniciativas	- Sobrecarga de trabajo de algunas mujeres al introducir más tareas de limpieza	- Superación de los baremos de asistencia a las capacitaciones	- Desigualdades entre familias con viviendas mejoradas y las que no las tienen: Algunas familias cobran a otras por el uso de las duchas térmicas. Posible aumento de desigualdades.	- Compromiso de las municipalidades con determinadas iniciativas: Semana de la Interculturalidad (estaba pensada como una sola jornada)	- Desilusión por expectativas generadas no cumplidas (viviendas mejoradas)	-	- Satisfacción alta con GPA pero que en ocasiones hace aumentar la dependencia de la población sujeto, que en lugar de recurrir a las municipalidades orienta sus demandas hacia esta entidad.	
Mecanismos más influyentes	Mecanismos menos influyentes																			
- Capacitaciones descentralizadas a las comunidades	- Mucha dispersión en los temas tratados																			
- Trabajo continuado con las mismas comunidades	- Mucha dispersión geográfica en el área de intervención																			
- Seguimiento de los procesos emprendidos en las comunidades y en las municipalidades	- Muchas administraciones públicas con las que trabajar (incluyendo cambio de gobierno)																			
Positivos	Negativos																			
- Réplicas o efecto cascada de las iniciativas	- Sobrecarga de trabajo de algunas mujeres al introducir más tareas de limpieza																			
- Superación de los baremos de asistencia a las capacitaciones	- Desigualdades entre familias con viviendas mejoradas y las que no las tienen: Algunas familias cobran a otras por el uso de las duchas térmicas. Posible aumento de desigualdades.																			
- Compromiso de las municipalidades con determinadas iniciativas: Semana de la Interculturalidad (estaba pensada como una sola jornada)	- Desilusión por expectativas generadas no cumplidas (viviendas mejoradas)																			
-	- Satisfacción alta con GPA pero que en ocasiones hace aumentar la dependencia de la población sujeto, que en lugar de recurrir a las municipalidades orienta sus demandas hacia esta entidad.																			



SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p><b>Adaptación a condiciones cambiantes externas (riesgos y supuestos)</b></p> <p>El programa ha tenido que <b>adaptarse a unas condiciones externas cambiantes que han condicionado enormemente el desarrollo de las actividades durante casi medio año</b>. Estas condiciones han sido el <b>proceso de elecciones legislativas desarrollado en 2014-2015</b>. Tras paralizarse prácticamente muchas de las actividades que tenían que ver con el trabajo directo con las municipalidades, con los nuevos cuadros políticos y técnicos se retomó el contacto. Esto ha supuesto un enorme desgaste pues se tuvieron que establecer de nuevo relaciones con todo el personal y autoridades, reiniciando los procesos que venían desarrollándose desde 2013. Sin embargo, a pesar de esta notable perturbación, se ha logrado llevar a buen término la gran mayoría de las iniciativas planteadas con las municipalidades y la institución ha logrado mantener buenas e imparciales relaciones tanto con las administraciones salientes como con las entrantes. Para una ONG que lleva trabajando casi cuatro décadas en la zona de intervención se ha considerado un éxito estratégico su capacidad de mantenerse neutral y distanciada de estos procesos electorales con el fin de mantener la continuidad de las estrategias de desarrollo que desempeña.</p>	
<p><b>Impacto directo sobre el Objetivo general</b></p>	<p><b>¿Cuáles son las perspectivas de Impacto directo de la operación? (contribución al OG)</b></p> <p><i>Objetivo general: Contribuir a disminuir brechas de exclusión étnica cultural y socio económica que propicie a imaginar un nuevo contrato social con un modelo de desarrollo con igualdad de oportunidades que mejore la calidad de vida de las poblaciones indígenas</i></p> <p>A través de los diferentes testimonios y observaciones recogidas durante esta evaluación se ha podido constatar que el Programa ha contribuido al logro del objetivo general de la siguiente manera:</p> <p><b>Mayor impacto en la población:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se han desarrollado las capacidades de hombres y mujeres para la gestión de los recursos naturales, hídricos y asociados, fortaleciendo las organizaciones comunales que se encargan de su gestión. Esto ha repercutido en un mejor acceso para las poblaciones al agua (consumo humano y riego) y a los servicios de saneamiento básico.</li> <li>– A través de capacitaciones y de intervenciones directas se ha mejorado la habitabilidad y la salubridad en las viviendas productivas en las comunidades indígenas contribuyendo a la reducción de enfermedades parasitarias y respiratorias y creando un ambiente más propicio para la convivencia. Estas mejoras se han traducido en una mejora de la calidad de vida de las y los habitantes de las comunidades indígenas.</li> <li>– Se ha incrementado la producción de cuyes en algunas familias favoreciendo una alimentación más variada y rica en proteínas. Junto con las mejoras en los sistemas de riego y prácticas de cultivo (tratamiento de suelos, biol, compost), además de las capacitaciones sobre prácticas alimentarias se ha contribuido a mejorar la dieta de la población de las</li> </ul>	<p><b>A B C D E</b></p>

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala					
	<p>comunidades indígenas introduciendo una mayor variedad de alimentos. De esta manera se ha contribuido a la mejora de la soberanía alimentaria de la población sujeto.</p> <p><b>Impacto menos visibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gran dispersión de líneas de intervención y de comunidades (43) ha contribuido a difuminar los impactos visibles en la misma población.</li> <li>- Se ha contribuido a la participación de las mujeres como lideresas de las organizaciones comunales (JASS, comités de riego, juntas directivas) pero el impacto de este resultado sobre la equidad de género en las comunidades indígenas así como sobre la introducción de la perspectiva de género en estas organizaciones es aún muy limitado.</li> <li>- Se han introducido prácticas participativas e inclusivas de gobernabilidad a través de las cuales se han llegado a aprobar numerosas iniciativas comunales y también herramientas legislativas inclusivas a nivel municipal. Sin embargo, a nivel de impacto sobre la población todavía no es posible apreciar los resultados positivos debido al escaso tiempo transcurrido.</li> <li>- Se han introducido prácticas inclusivas en las municipalidades, como las buenas prácticas interculturales en el acceso a los servicios públicos, las señalizaciones en quechua, las ordenanzas municipales inclusivas y los eventos interculturales. El conjunto de estas medidas hace pensar que se ha producido un cambio cualitativo en la forma en que las autoridades locales se dirigen a la población indígena. No obstante, todavía es pronto para saber hasta qué punto estos resultados positivos tendrán o no un impacto directo en la población sujeto.</li> <li>- Las capacitaciones en la producción de cuyes y la instalación de galpones no se ha visto necesariamente concretada en un mayor empoderamiento de la mujer en el hogar tal y como aspiraba la intervención.</li> </ul>						
<b>Efectos indirectos</b>	<p><b>¿En qué medida hay efectos indirectos positivos y/o negativos /no previstos distinguiendo en su caso diferencias entre hombres y mujeres?</b></p>	<table border="1"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px; background-color: white;">A</td> <td style="width: 15px; height: 15px; background-color: #800000;">B</td> <td style="width: 15px; height: 15px; background-color: #008000;">C</td> <td style="width: 15px; height: 15px; background-color: #800000;">D</td> <td style="width: 15px; height: 15px; background-color: #008000;">E</td> </tr> </table>	A	B	C	D	E
	A	B	C	D	E		
<p><b>Efectos indirectos no planeados positivo/negativos sobre los beneficiarios finales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efecto de imitación sobre buenas prácticas que se produce entre otros miembros de la comunidad donde se ha intervenido y que no han tenido acceso al programa, o al menos a una parte importante del mismo. Estas personas, al ver los efectos producidos, se acaban animando a introducir mejoras. En este efecto positivo no esperado, se han encontrado casos de personas que desinteresadamente contribuyen a la capacitación y ayuda de otras personas de la comunidad de manera individual, libre y no protocolizada. Este efecto de imitación se ha encontrado tanto en hombres como en mujeres y está principalmente ligado a las mejoras en la vivienda, a la gestión de recursos ambientales (agua, suelos, abonos) y a la producción de cuyes.</li> <li>- Aprendizaje de planificación del hogar ante posibles imprevistos (previsión de gastos, planificar necesidades de material).</li> </ul>							

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>Este efecto se ha encontrado de manera más notable en el caso de los varones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumento de la autoestima de la población, especialmente de las mujeres, al mejorar la limpieza de sus viviendas y la higiene personal propia y de las y los hijos. Se valora el “autocuidado” a través de las prácticas de higiene y de orden y esto se relaciona explícitamente con un aumento de la autoestima.</li> <li>– Sobre expectativas de la población, concretamente en lo que respecta a las obras de mejora en las viviendas. Se generaron muchas expectativas al inicio del Programa al presentar lo que se iba a hacer, muchas personas después se desmotivaron porque pensaron que no merecía la pena asistir a las capacitaciones. Esto ha sucedido tanto en el caso de las mujeres como de los varones.</li> <li>– Creencia de trato diferencial entre las personas de las comunidades. Antes las expectativas generadas sobre las obras en las viviendas y la posterior frustración ante el número reducido de intervenciones, se ha creado entre la población la falsa idea de que se eligió a las personas beneficiarias mediante un “sorteo”. Esto ha despertado las suspicacias de muchas personas, tanto mujeres como varones, con respecto al principio de equidad entre toda la población.</li> <li>– En algunos casos se ha generado dependencia de GPA por lo que los aprendizajes realizados a nivel de buen gobierno. Así, en algunos casos cuando los líderes y lideresas tienen alguna demanda en lugar de trasladarla a las municipalidades para intentar conseguir un proyecto de su parte, se lo trasladan a la propia GPA.</li> </ul> <p><b>Consecuencias negativas (si ha habido alguna) de la operación en el grupo meta:</b> Más allá de los aspectos anteriormente señalados no se han detectado consecuencias negativas de la intervención en la población sujeto ni en los demás actores involucrados.</p>	

### 6.5. Sostenibilidad futura

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
Factores económico-financieros	¿Cuál es la viabilidad económica de la continuación de los beneficios una vez finalice la operación?	A B C D E
	Se ha valorado positivamente como <b>estrategia de viabilidad financiera una vez finalizada la intervención</b> que gran parte de los resultados e impactos obtenidos mediante el Programa fuesen dirigidos al fortalecimiento de las capacidades, a la participación y en el fortalecimiento organizativo, a la elaboración de planes e iniciativas, es decir, se ha invertido en la mejora del capital humano y social y por tanto no es necesario un mantenimiento financiero. Este trabajo de fortalecimiento se ha hecho además respetando las estructuras de participación ya existentes (juntas directivas, JASS, comités de riego, presupuestos participativos) y por tanto no	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>se han generado estructuras adicionales que mantener. En lo que respecta a las obras públicas realizadas en el componente ambiental la estrategia financiera ha implicado que las municipalidades asumieran la coautoría en la ejecución y el presupuesto, pero también en la capacitación de las y los miembros de las organizaciones para que pudieran hacer mantenimiento (por ejemplo las capacitaciones en fontanería). En lo que respecta a los cambios introducidos en las viviendas productivas estos se han hecho también respetando las prácticas existentes pero aportando conocimientos para mejorarlas. De esta forma, la mejora en la producción de cuyes se ha valorado como una práctica sostenible económicamente por la población sujeto, pues no supone un sobre coste adicional que sea difícil de mantener para las mujeres de las comunidades indígenas.</p> <p><b>Factores que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El cambio climático y el problema de la escasez del agua en la región del Valle del Cusco. Posibles desastres naturales ligados al cambio climático (inundaciones, sequías, etc.).</li> <li>– La ausencia de políticas que protejan la conservación del ecosistema y de la biodiversidad. Se siente la amenaza de que se van a perder especies nativas porque sólo las mantiene la población indígena sin ninguna implicación del Estado ni de los gobiernos locales.</li> <li>– Movimientos sociales y religiosos que rechazan la equidad de género como elemento fundamental en el desarrollo, como por ejemplo los movimientos “con mis hijos no te metas” o algunas iglesias evangélicas. Estos mensajes populistas tienen mucho calado entre la población más desfavorecida y podrían tener efectos devastadores en los avances alcanzados en materia de equidad de género en el área de intervención del Programa.</li> <li>– Cambio generacional y emigración a la ciudad de las poblaciones de las comunidades indígenas. Se percibe que poco a poco la emigración va haciendo mella en estas poblaciones y cada vez las comunidades son más pequeñas y están más influenciadas por las dinámicas de la ciudad. Se están perdiendo conocimientos ancestrales, pero también se puede perder la identidad quechua o indígena.</li> <li>– Mercantilización de la identidad quechua. En la región del Valle del Cusco existe un potencial turístico que atrae a muchas personas interesadas en la cultura andina.</li> <li>– Entrada en los gobiernos locales de nuevas autoridades o funcionarios/as que no comparten las líneas de actuación que se han reforzado durante el Programa.</li> <li>– Dificultades para vender los productos generados (cuyes, hortalizas, frutas) en el mercado. Al no tener licencia para vender en un puesto, muchas de las mujeres entrevistadas venden en el suelo, y representantes de la municipalidad les quitan sus productos.</li> <li>– No tener un plan previsto de transmisión del conocimiento intergeneracional dentro de las comunidades.</li> </ul>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p><b>Medidas de prevención</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– GPA ha apostado en los nuevos proyectos y programas formulados por hacer intervenciones centradas en las cuestiones ambientales como freno a los posibles efectos negativos del cambio climático y de la escasez del agua.</li> <li>– Las capacitaciones en materia ambiental han tratado de minimizar los impactos de la pérdida de biodiversidad a través de la concienciación de las poblaciones indígenas.</li> <li>– La aprobación de instrumentos legislativos como los Planes de Igualdad de Oportunidades son mecanismos efectivos para frenar los avances de estos movimientos retrógrados.</li> <li>– Las mejoras introducidas en materia de vivienda productiva y de gestión de recursos naturales permiten incrementar los ingresos de las familias comuneras y frenar así la emigración a la ciudad y la consecuente pérdida de identidad indígena.</li> <li>– Del mismo modo, el trabajo de GPA en la revalorización del quechua y de las prácticas y cosmovisión andinas son un freno a la devaluación y la pérdida del legado cultural precolombino y de las identidades indígenas.</li> <li>– Se ha hecho un esfuerzo por dejar creados y aprobados toda una serie de mecanismos de gestión (planes, ordenanzas, etc.) en las municipalidades para que puedan servir de herramientas útiles para futuras administraciones.</li> </ul> <p><b>En el marco del Programa no se han introducido tecnologías o productos difícilmente sostenibles.</b> En este sentido la estrategia de intervención ha ido desde su diseño muy ligada a la idea de sostenibilidad. Así, la introducción de prácticas y tecnologías en las comunidades indígenas con respecto a la mejora de la habitabilidad de las viviendas así como de la gestión y manejo de recursos naturales se ha hecho tras el <b>estudio minucioso de las prácticas tradicionales ancestrales de esta población</b>. Por ello, las <b>destrezas, prácticas, tecnologías empleadas han estado enraizadas en estas tradiciones</b> (respeto a la naturaleza, abonos orgánicos, semillas autóctonas, sistema de riego tradicional, materiales como el adobe, faenas o ayni como sistema de construcción, etc.) El único elemento tecnológico realmente externo y ajeno a las prácticas tradicionales ha sido el panel solar instalado en las duchas termales. Durante el proceso de evaluación la población no expresó que hubieran tenido hasta el momento dificultades con el mantenimiento de dichos paneles. <b>Con respecto a la producción de cuyes hasta el momento es sostenible</b> por las propias familias. Se ha consultado con la coordinadora sectorial en Cusco del Ministerio de la Producción si sería posible que las y los productores de cuyes se asociaran para concursar a los fondos de apoyo a la competitividad PROCOMPITE o las Start-up del ministerio, pero la respuesta ha sido negativa pues estas acciones están destinadas a empresas y difícilmente las pequeñas productoras asociadas podrían reunir los requisitos (que sean formales, con RUG, cuentas saneadas, entidades sólidas, etc.)</p> <p>En cuanto a otras iniciativas vinculadas al Programa como ha sido la <b>Semana de la Interculturalidad, que ha contado con más del 50% de su presupuesto financiado por esta intervención</b>, la municipalidad ha afirmado no saber cómo la van a mantener en el futuro. Desde la municipalidad de San Jerónimo afirmaban que tienen el propósito de continuar con el evento en 2017 y que</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala																																		
	están buscando fondos por otros cauces. El ministerio de Cultura se plantea como una fuente posible de apoyo material y técnico pero difícilmente de recursos financieros.																																			
Políticas de apoyo	¿En qué medida el entorno político apoya la operación?	A B C D E																																		
	<p>A término de la intervención se ha valorado que existen pocos <b>apoyos institucionales que puedan dar una continuidad, en forma de políticas públicas con presupuesto, a los resultados introducidos por el Programa.</b> Los aspectos en los que los apoyos son mayores son los relacionados con las mejoras productivas, gestión del agua, y con la interculturalidad y la revalorización del quechua, ambos aspectos a nivel distrital, aunque este último también impulsado con fuerza desde el Ministerio de Cultura. Por el contrario, en lo que respecta a vivienda productiva y género, los apoyos son mucho menores. En todo caso, es a nivel distrital donde se ha encontrado una mayor sintonía entre los avances introducidos por el Programa y las administraciones públicas, en gran parte debido al trabajo de incidencia política realizado desde esta intervención. No obstante, el problema aquí no es tanto la sintonía entre la intervención y las municipalidades, que ha sido positiva, sino las posibilidades reales que las municipalidades tienen de destinar presupuesto a las acciones impulsadas por el Programa en forma de políticas públicas.</p>																																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="450 759 622 791">Sector</th> <th data-bbox="622 759 775 791">Ámbito</th> <th data-bbox="775 759 891 791">Apoyo</th> <th data-bbox="891 759 1977 791">Medidas concretas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="450 791 622 1070" rowspan="4">Interculturalidad y revalorización de la cultura andina y del quechua</td> <td data-bbox="622 791 775 871">Nacional (Ministerio de Cultura)</td> <td data-bbox="775 791 891 871">Sí</td> <td data-bbox="891 791 1977 871">Formación de funcionarios municipales en buenas prácticas para la ciudadanía intercultural Formación de traductores castellano-quechua para servicios públicos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 871 775 903">Regional</td> <td data-bbox="775 871 891 903">Sí</td> <td data-bbox="891 871 1977 903">Ordenanza promoción de la diversidad cultural y lingüística</td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 903 775 959">Provincial</td> <td data-bbox="775 903 891 959"></td> <td data-bbox="891 903 1977 959">Ordenanza provincial sobre interculturalidad Cursos sobre historia del Cusco (recuperación cultura andina)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 959 775 1070">Distrital</td> <td data-bbox="775 959 891 1070"></td> <td data-bbox="891 959 1977 1070">San Jerónimo: ejemplo a seguir en cuestiones de interculturalidad Saylla, Oropesa y Lucre: bastante voluntad política Ccorca: voluntad política media Santiago: escasa voluntad política</td> </tr> <tr> <td data-bbox="450 1070 622 1302" rowspan="4">Vivienda</td> <td data-bbox="622 1070 775 1214">Nacional</td> <td data-bbox="775 1070 891 1214">Acercamiento</td> <td data-bbox="891 1070 1977 1214">Ley de Vivienda Rural: no considera la vivienda productiva sino que trata de transformarla. No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural. Se ha presentado una iniciativa impulsada por el Programa y por otros actores sociales y se ha firmado un compromiso con el actual presidente para promover la construcción de viviendas productivas para las familias campesinas.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 1214 775 1246">Regional</td> <td data-bbox="775 1214 891 1246">No</td> <td data-bbox="891 1214 1977 1246">No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 1246 775 1278">Provincial</td> <td data-bbox="775 1246 891 1278">No</td> <td data-bbox="891 1246 1977 1278">No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 1278 775 1302">Distrital</td> <td data-bbox="775 1278 891 1302">No</td> <td data-bbox="891 1278 1977 1302">No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="450 1302 622 1356" rowspan="2">Producción agrícola y</td> <td data-bbox="622 1302 775 1356">Nacional</td> <td data-bbox="775 1302 891 1356">Sí</td> <td data-bbox="891 1302 1977 1356">Creación de un consejo regional de recursos hídricos (Vilcanota Urubamba) Plan de gestión de los recursos hídricos de la cuenca Vilcanota Urubamba monitoreado por la ANA</td> </tr> </tbody> </table>	Sector	Ámbito	Apoyo	Medidas concretas	Interculturalidad y revalorización de la cultura andina y del quechua	Nacional (Ministerio de Cultura)	Sí	Formación de funcionarios municipales en buenas prácticas para la ciudadanía intercultural Formación de traductores castellano-quechua para servicios públicos	Regional	Sí	Ordenanza promoción de la diversidad cultural y lingüística	Provincial		Ordenanza provincial sobre interculturalidad Cursos sobre historia del Cusco (recuperación cultura andina)	Distrital		San Jerónimo: ejemplo a seguir en cuestiones de interculturalidad Saylla, Oropesa y Lucre: bastante voluntad política Ccorca: voluntad política media Santiago: escasa voluntad política	Vivienda	Nacional	Acercamiento	Ley de Vivienda Rural: no considera la vivienda productiva sino que trata de transformarla. No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural. Se ha presentado una iniciativa impulsada por el Programa y por otros actores sociales y se ha firmado un compromiso con el actual presidente para promover la construcción de viviendas productivas para las familias campesinas.	Regional	No	No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural.	Provincial	No	No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural.	Distrital	No	No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural.	Producción agrícola y	Nacional	Sí	Creación de un consejo regional de recursos hídricos (Vilcanota Urubamba) Plan de gestión de los recursos hídricos de la cuenca Vilcanota Urubamba monitoreado por la ANA	
	Sector	Ámbito	Apoyo	Medidas concretas																																
	Interculturalidad y revalorización de la cultura andina y del quechua	Nacional (Ministerio de Cultura)	Sí	Formación de funcionarios municipales en buenas prácticas para la ciudadanía intercultural Formación de traductores castellano-quechua para servicios públicos																																
		Regional	Sí	Ordenanza promoción de la diversidad cultural y lingüística																																
		Provincial		Ordenanza provincial sobre interculturalidad Cursos sobre historia del Cusco (recuperación cultura andina)																																
		Distrital		San Jerónimo: ejemplo a seguir en cuestiones de interculturalidad Saylla, Oropesa y Lucre: bastante voluntad política Ccorca: voluntad política media Santiago: escasa voluntad política																																
	Vivienda	Nacional	Acercamiento	Ley de Vivienda Rural: no considera la vivienda productiva sino que trata de transformarla. No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural. Se ha presentado una iniciativa impulsada por el Programa y por otros actores sociales y se ha firmado un compromiso con el actual presidente para promover la construcción de viviendas productivas para las familias campesinas.																																
		Regional	No	No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural.																																
Provincial		No	No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural.																																	
Distrital		No	No hay políticas específicas de apoyo a la vivienda rural.																																	
Producción agrícola y	Nacional	Sí	Creación de un consejo regional de recursos hídricos (Vilcanota Urubamba) Plan de gestión de los recursos hídricos de la cuenca Vilcanota Urubamba monitoreado por la ANA																																	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación			Valoración cuantitativa: Escala
	<b>medio ambiente</b>			y que pretende involucrar a las municipalidades
		Regional	No	Hasta ahora excluida del consejo regional de la cuenca Vilcanota Urubamba
		Provincial	Sí	Incentivos a la producción (horticulturas, flores, cuyes, fitotoldos), mediante capacitaciones, articulación con los mercados, facilitación de infraestructura.
		Distrital	Sí	Incentivos a la producción (horticulturas, flores, cuyes, fitotoldos), mediante facilitación de infraestructura y bienes (no en todos los distritos)
	<b>Género</b>	Regional	No	No hay políticas específicas ni medidas concretas a nivel de reducción de desigualdades. Se ha creado un consejo regional de la mujer, en el que GPA participa, pero no hay medidas específicas.
		Provincial	No	No hay políticas específicas ni medidas concretas a nivel de reducción de desigualdades. Se está construyendo una casa de acogida para mujeres víctimas de violencia.
Distrital		No	No hay políticas específicas ni medidas concretas a nivel de reducción de desigualdades. San Jerónimo: PLIO	
<b>Factores institucionales (desarrollo de capacidades)</b>	<b>¿En qué medida contribuye la operación al desarrollo de capacidades del socio local?</b>			<b>A B C D E</b>
	<p>La estrategia del Programa ha tenido una adecuada <b>coincidencia con las prioridades institucionales y con la solvencia técnica de GPA</b>. La estrategia estaba perfectamente integrada en las líneas de trabajo previas de la institución y se perfila en sintonía con las actividades presentes y futuras. Del mismo modo, tampoco ha resultado una intervención difícil de sostener a nivel de gestión o solvencia técnica por parte de la institución. Con base a toda la información recopilada en esta evaluación parece factible que GPA pudiera administrar otros programas en el futuro.</p>			
	<p>La experiencia del Programa ha <b>contribuido al desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales de GPA</b> con la necesaria puesta en práctica de la intervención. No obstante, no se han llevado a cabo programas de capacitación interna (por ejemplo en género), algo que podría haberse planificado en el marco de la intervención y que hubiera resultado muy positivo. Los propios equipos de trabajo han reflexionado sobre ello considerando que tal vez una debilidad ha sido no haberse formado más. De hecho, consideraron de manera autocrítica que un fallo del Programa fue que no se pusieron fondos para fortalecer la institución porque se pensó que se conocía ya el contexto sin ser conscientes de la complejidad. Esto se debe a que si bien GPA tiene amplia experiencia en la zona, en realidad la mayoría de sus intervenciones se habían realizado en zona urbana y semiurbana, principalmente en el Valle Sur desde los años noventa, pero nunca en comunidades indígenas tan alejadas y a tanta altitud. El Programa les ha permitido en este sentido incorporar a más gente experta en distintos temas que lo cual ha reforzado los conocimientos.</p>			
<p>En cuanto a la <b>contribución al fortalecimiento institucional de GPA</b> se trata una institución con amplio recorrido y asentamiento</p>				

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>institucional en el territorio de implementación del Programa. Su participación, a lo largo de los años, en programas y proyectos de envergaduras diversas le proporciona una solvencia técnica institucional con la capacidad suficiente para abordar los propósitos del Programa. No obstante, dada la amplitud de los objetivos de este Programa y con el objetivo de mejorar su eficiencia, han establecido a lo largo de la ejecución del mismo, diversos cambios internos en aras de poder reforzar su estructura y ganar en eficiencia en la sistematización y optimización de diferentes procesos. En este sentido, se puede afirmar que aunque ya contase con gran solidez, GPA ha visto reforzado y fortalecido su funcionamiento interno como consecuencia de la intervención.</p>	
<b>Sostenibilidad grupo meta (apropiación)</b>	<p><b>¿Cuál es el nivel de apropiación del proyecto por parte del grupo meta/beneficiarios/as?</b></p>	<p><b>A B C D E</b></p>
	<p><b>Apropiación de los objetivos y procesos del Programa por parte de la población sujeto</b> La intervención ha sido apoyada y secundada por la población sujeto, tanto por hombres como por mujeres que se ha comprometido con los distintos procesos de cambio tanto a nivel ambiental, como de viviendas productivas y de gobernabilidad, aunque en menor medida se han apropiado de la redefinición de los roles de género que a la que ha apuntado la intervención. Además, los procesos del Programa han sido participativos y han requerido de la población no sólo su presencia activa sino también sus aportaciones materiales y de trabajo.</p> <p><b>Mantenimiento de los procesos:</b> Una dinámica fundamental en la sostenibilidad de los procesos iniciados durante la intervención, es el efecto imitación que se produce entre otros miembros de la comunidad donde se ha intervenido y que no han tenido acceso al programa, o al menos a una parte importante del mismo. Estas personas, al ver los efectos producidos, se acaban animando a introducir mejoras. En este sentido, alguno de los entrevistados aseguró que ha habido gente de la propia comunidad que le ha pedido que le hiciese los fogones en sus casas. En este sentido, se ha considerado clave para garantizar que se mantengan los aprendizajes adquiridos durante el programa (tanto en gestión de recursos o construcción de viviendas, como en mecanismos de gobernabilidad) que se de continuidad al proceso de transmisión de conocimientos entre los propios miembros de las comunidades y de las organizaciones campesinas, como ya se viene realizando en muchos casos.</p>	

### 6.7. Aspectos transversales

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
<b>Equidad de género</b>	<p><b>¿Se ha integrado adecuadamente la perspectiva de género en la operación?</b></p>	<p><b>A B C D E</b></p>
	<p><b>Análisis de género en la ejecución</b></p> <p>La ejecución de este Programa se hizo contando con un diagnóstico de género. Ahora bien, es en la etapa de ejecución del</p>	



SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>Programa cuando se vieron las debilidades de la inclusión de la perspectiva de género desde el diseño, pues se hizo patente que no había una estrategia concreta para incluir a las mujeres en las actividades. Una vez señalado este fallo se adaptó la estrategia para poder llegar a las mujeres a través de los procesos de capacitación (descentralización, horarios, etc.) y se puso un especial énfasis en la convocatoria de mujeres para poder cumplir con las metas de participación femenina planteadas en la MML. En estos procesos de capacitación se habían incluido algunos contenidos relacionados con la equidad de género de manera transversal (ambiental, vivienda y buen gobierno). No obstante, en las entrevistas y los talleres realizados con la población se ha percibido que los conocimientos y el manejo de los temas de género por parte de la población sujeto son difusos, poco profundos y ocasiones erróneos (por ejemplo se tiende a asociar la violencia al consumo de alcohol y no a relaciones estructurales de dominación masculina). En pocas ocasiones la población sujeto ha argumentado claramente contra la desigualdad específica de género o ha ofrecido ejemplos concretos de cambios a este respecto que hubieran sucedido en los años de intervención del Programa. Por tanto, se ha valorado que la inclusión de la perspectiva de género en el Programa ha sido débil y necesita ser mejorada en futuras intervenciones a pesar de haberse planteado en la intervención como uno de los aspectos transversales fundamentales.</p> <p>El enfoque transversal de género se ha llevado a cabo más desde una perspectiva de incluir a las Mujeres en el Desarrollo (MED), es decir, de resolver sus necesidades más prácticas y que en muchos casos coinciden con las de los hombres, que desde una perspectiva de Género en el Desarrollo, dirigida a fortalecer los intereses estratégicos de las mujeres con el fin de reducir las inequidades asociadas a las relaciones de género.</p> <p>En este sentido, ha resultado llamativo que <b>la violencia de género</b> no se ha presentado dentro del Programa como uno de los aspectos a tratar de manera específica a pesar de la evidente prevalencia en la zona de intervención (según demostraron talleres y entrevistas) y a pesar de que en los talleres realizados con los equipos del Programa en los componentes 1 y 2 la reducción de la violencia contra las mujeres fue considerada uno de los principales logros obtenidos por esta iniciativa. Ha quedado constancia a través de las entrevistas de que las y los técnicos de GPA han actuado en ocasiones como mediadores y sensibilizadores en este tema en las comunidades donde se ha intervenido, pero esto se ha hecho de manera no protocolizada sino según iban surgiendo las necesidades.</p> <p>La falta de inclusión de la perspectiva de género en la ejecución del Programa llama la atención teniendo en cuenta el trabajo previo de GPA en este sentido, ya que la institución ha impulsado anteriormente a las organizaciones de mujeres más importantes de la zona, capacitando a sus lideresas y ofreciendo fortalecimiento institucional.</p> <p><b>Resultados en relación a los objetivos en equidad de género planteados:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ha constatado que tanto hombres como mujeres afirman haber sido capacitados en la temática de la equidad de</li> </ol>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>género, pero tenían dificultades para expresar con claridad los contenidos de estas capacitaciones. En muy pocas ocasiones durante entrevistas y talleres las y los participantes elaboraron un discurso crítico en este sentido. También se ha observado que las mejoras en las viviendas productivas tenían un efecto positivo sobre las mujeres, reducción de tiempos de pastoreo, mejora de la autoestima, mejoras en la salud, pero en algunos casos también el énfasis puesto en la limpieza y el orden en las viviendas suponía un trabajo extra para las mujeres porque no se había logrado repartir equitativamente con los hombres.</p> <p>2. Se ha puesto de manifiesto que se socializaron los resultados del diagnóstico de relaciones de género realizado en la fase de identificación del Programa. En este caso tanto hombres como mujeres afirmaron que se estaba dando un proceso de cambio en cuanto a un <b>cuestionamiento (todavía incipiente) de los roles de género</b>: por un lado, en el hogar se afirmaba que se estaba avanzando hacia un reparto más equitativo de las tareas domésticas, aunque todavía las mujeres hacían la mayor parte del trabajo y los hombres eran considerados “jefes de hogar”; por otro lado, se está dando un proceso de inclusión de las mujeres en las organizaciones de tomas de decisiones, impulsado por el Programa, aunque todavía tienen un rol secundario en muchas de estas organizaciones (en algunas comunidades más que en otras). En definitiva, se considera que sí se han promovido procesos de visibilización y valoración de los roles que asumen las mujeres indígenas. En este sentido, la apuesta por los cuyes (galpones, pozas, capacitaciones, etc.) ha aumentado la producción de los mismos y se ha reducido la ganadería ovina. La reducción de la ganadería ovina, ha beneficiado a las mujeres, tal y como señalaron en entrevistas y talleres, porque antes se encontraban ancladas la mayor parte del día pasteando a los animales. Esto también ha ayudado a que muchos hombres regresen a trabajar a la vivienda productiva (en lugar de Cusco), lo que implica un aumento de la renta en el hogar mayor que cuando se iba a vender fuerza de trabajo. Pero no se ha producido un efecto de empoderamiento de la mujer en el hogar fruto del manejo de cuyes en sí mismo.</p> <p>3. Por último, se ha avanzado en dos aspectos fundamentales: por un lado, la antes señalada <b>inclusión de las mujeres en los órganos de toma de decisiones de las comunidades, un aspecto en el que todavía queda mucho por hacer</b>, como señala esta mujer entrevistada: <i>“cuando hacen asamblea no nos dejan pasar, no nos dejan opinar, cada pueblo tiene su estatuto y su forma de actuar con las mujeres. En las faenas no nos hacen pasar tampoco porque dicen que no trabajamos. A veces se ríen cuando opinamos y entonces nos quedamos cayadas para no estar burladas de los hombres.”</i> En este sentido, el Programa ha trabajado para impulsar un proceso de cambio en muchas comunidades y organizaciones para modificar los estatutos que explícitamente vetaban la participación de las mujeres, como sucedía por ejemplo en la comunidad de Carhuis donde la JASS discriminaba abiertamente a las mujeres. Por otro lado, a través de mecanismos de gestión impulsados a través de las municipalidades. En este sentido, el producto más significativo obtenido por el Programa es el “Plan Local de Igualdad de Oportunidades” realizado y aprobado en la municipalidad de San Jerónimo.</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>Este plan estratégico ha sido un éxito asociado al Programa pero su efecto concreto traducido en cambios para la población todavía no ha podido valorarse. Otros productos en este sentido han sido distintas publicaciones realizadas en el marco del Programa (buenas prácticas en uso de agua, registro fílmico, con perspectiva de género, etc.). A pesar de que se ha iniciado un proceso de cambio en este sentido, se partía de una situación previa de grandes desigualdades y los resultados directos de la toma de conciencia y de la inclusión de las mujeres en las instancias de decisión es posible que se vean a medio y largo plazo, dada a la que acostumbra un cambio social de este calado.</p> <p>Las claves explicativas que mejor ayudan a entender la relativa consecución de los objetivos vinculados con la equidad de género, hay que encontrarlos una vez más en los diferentes procesos y elementos estructurales: No se han establecido acciones específicas que puedan potenciar la consecución de los objetivos asociados al género. En resumen, han faltado más procesos, más intervención transversal y específica con una metodología prediseñada y compartida para la cuál sería necesario previamente un programa de formación del equipo de GPA en género.</p> <p>En cuanto a la sostenibilidad de los resultados obtenidos el hecho de que en los estatutos de las juntas y organizaciones así como en los planes de desarrollo comunal se haya hecho referencia explícita a la inclusión de las mujeres hace pensar que se mantendrá su presencia en estos ámbitos. Entonces, es posible que una vez que las mujeres se han hecho presentes en las instancias de toma de decisión es posible que puedan contribuir a mantener los procesos de cambio desde estas instituciones. Del mismo modo, los procesos iniciados en la población en cuanto al cuestionamiento de roles de género, si bien son todavía incipientes pueden mantenerse en el tiempo y producir a su vez un efecto cascada a través de la imitación en otras familias y otras comunidades.</p> <p><b>Equidad de género en la agenda política</b>        Se ha logrado incluir la temática de la igualdad en el PLIO de San Jerónimo, pero no se ha impulsado una temática concreta para que llegue a la agenda política de las distintas instituciones. Actualmente la principal amenaza a estas cuestiones es la contra-ideología de género que se está impulsando a través de los sectores más conservadores.</p> <p><b>Enfoque de género en las entidades socias</b>        Tanto NE-SI como GPA cuentan con planes estratégicos de igualdad de oportunidades en los que se desarrolla la hoja de ruta de las dos organizaciones en este sentido. A este respecto, desde GPA se hacía autocrítica sobre las dificultades para haber integrado mejor la perspectiva de género en el Programa debido a las resistencias previas de algunas personas del equipo y debido a que no se realizó apenas formación en género (sólo dos o tres sesiones al inicio).</p>	
<b>Capacidades locales, participación,</b>	<p><b>Capacidades locales, participación y organización</b></p> <p>El eje transversal de fortalecimiento de capacidades locales, participación y organización, ha sido trabajado desde este Programa</p>	<p><b>A B C D E</b></p>

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
<b>organización</b>	<p>de manera troncal y sistemática, constituyendo el eje fundamental que ha dirigido toda la intervención. De esta manera, los tres componentes han estado guiados por el énfasis en el desarrollo de las capacidades de la población sujeto, el fomento de la participación ciudadana e inclusiva, y el fortalecimiento de las organizaciones locales existentes. En este sentido, se han logrado cumplir los principales objetivos relacionados con este eje transversal:</p> <p><b>Capacidades locales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se han desarrollado los conocimientos, habilidades y destrezas en hombres y mujeres de las comunidades indígenas potenciando sus capacidades a partir de la práctica y el conocimiento local.</li> <li>– Se han fortalecido las capacidades del personal de las instancias municipales dotando de conocimientos, habilidades y destrezas al funcionariado municipal a fin de que promuevan (implementen) estrategias de incorporación de las comunidades indígenas en los procesos de desarrollo local.</li> <li>– Se han potenciado las capacidades de liderazgo de hombres y mujeres.</li> </ul> <p>Cabe señalar que teniendo en cuenta las brechas de género existentes y el limitado énfasis en la equidad de género puesto en práctica en el Programa, el impacto en las mujeres del desarrollo de capacidades aunque ha sido importante, no ha llegado a generar un elevado número de mujeres lideresas capaces de orientar los procesos de cambio en sus comunidades.</p> <p><b>Participación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se ha fortalecido la participación de hombres y mujeres, los mecanismos y espacios de concertación y participación ciudadana informada, propiciando la presencia con propuestas y con capacidad de crítica constructiva de los diversos actores representativos, según los niveles e instancias.</li> <li>– Se han generado y fortalecido mecanismos y espacios sociales de participación de la población indígena, donde estén incluidos/as actores/as facilitando que tengan presencia en la esfera pública para demandar necesidades y elevar las propuestas generadas en las organizaciones de base, orientadas al cambio.</li> </ul> <p>De nuevo, debido a las brechas de género existentes al inicio del Programa, si bien hay que resaltar un verdadero proceso de impulso participativo, la inclusión de las mujeres ha sido moderada y en muchos casos el esfuerzo se ha hecho en asegurar su participación, como paso previo, en lugar de fortalecer la calidad de su participación en instancias mixtas.</p> <p><b>Organizativo-institucional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se han fortalecido las organizaciones territoriales y funcionales de las comunidades indígenas del Valle de Cusco.</li> </ul>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha aportado capacidades de gestión organizacional e incidencia en las políticas públicas.</li> <li>- Se han propiciado espacios y mecanismos de participación inclusiva de hombres y mujeres en las organizaciones de las comunidades indígenas.</li> </ul> <p>A este respecto, también es necesario señalar que el fortalecimiento de las organizaciones comunales ha incluido un trabajo específico de inclusión de las mujeres. Se han hecho avances en este sentido iniciando un proceso inclusión que todavía debe seguir consolidándose en el futuro.</p>	
<b>Sostenibilidad ecológica</b>	<p><b>¿Está respetando la operación las necesidades medio ambientales?</b></p>	<p><b>A B C D E</b></p>
	<p>La sostenibilidad ecológica ha sido un eje transversal que también ha sido fundamental en la implementación del Programa. En este sentido, se han llegado a cumplir los objetivos específicos relacionados con este eje transversal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se han promovido planes piloto de gestión integrada de los recursos hídricos y bienes asociados en las comunidades.</li> <li>2. Se ha promovido la concertación y desarrollo de capacidades y cambios de actitud de hombres y mujeres en cuanto al manejo y gestión de los recursos naturales y la sostenibilidad ambiental de estos procesos.</li> <li>3. Se ha contribuido al desarrollo humano garantizando un adecuado aprovechamiento de los recursos naturales, minimizando la contaminación, erosión y pérdida de diversidad en las partes altas y media de la cuenca y micro cuencas.</li> <li>4. Se ha contribuido a la disminución de la degradación de los recursos naturales a través de numerosos procesos de capacitación y a través de la promoción de mecanismos respetuosos con el medio ambiente para la gestión de los recursos desde las organizaciones comunales.</li> </ol> <p><b>Consideración de las limitaciones y oportunidades ambientales</b></p> <p>Esta intervención se ha diseñado y puesto en práctica desde un conocimiento exhaustivo y minucioso de las limitaciones y oportunidades ambientales de la zona. Este conocimiento acumulado concretado en diferentes estudios e intervenciones previas, ha sido puesto al servicio de la intervención. Del mismo modo, en los equipos de trabajo de GPA se cuenta con personal experto en las cuestiones ambientales, quienes han estado dando seguimiento continuado al a evolución del Programa en este sentido.</p> <p><b>Buenas prácticas medioambientales y respeto de las buenas prácticas medioambientales tradicionales</b></p> <p>El presente Programa ha partido de una identificación de las prácticas tradicionales de las comunidades andinas y de la puesta en valor de estas estrategias para la conservación del medio rural y de sus recursos naturales. En este sentido, se han recuperado y revalorizado las prácticas tradicionales introduciendo mejoras que fueran respetuosas con el entorno y con los recursos naturales.</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p><b>Capacidad para manejar riesgos</b> La experiencia de la entidad socia en la zona incluye el manejo de mecanismos destinados a la intervención en situaciones de desastre natural y la prevención de riesgos. En este sentido, la intervención ha estado orientada hacia la prevención de riesgos críticos, principalmente en lo que tiene que ver con la gestión del agua. La población sujeto ha sido capacitada ampliamente en la gestión de sus recursos naturales facilitando de esta forma un fortalecimiento para hacer frente a situaciones de desastre.</p>	
<p><b>Derechos Humanos</b></p>	<p><b>¿Contribuye la operación a la promoción de los Derechos Humanos?</b></p> <p>El diseño y ejecución de esta intervención ha estado enfocado hacia el mejoramiento del acceso de las comunidades indígenas a los derechos humanos. Este proceso se ha hecho desde un enfoque de derechos, fortaleciendo a hombres y mujeres indígenas para que sean capaces de exigir sus derechos frente a las autoridades municipales y para que puedan ejercer sus derechos (vivienda digna, salud, alimentación, etc.) manteniendo sus costumbres e identidad indígena y respetando sus prácticas tradicionales.</p> <p><b>Análisis de "ganadores y perdedores"</b> Durante la intervención no se ha hecho un análisis que pudiera prever posibles grupos discriminados dentro de los grupos meta de la intervención. En este sentido, una preocupación constante ha sido mantener un principio de no discriminación dentro de la asignación de familias beneficiarias para mejoras técnicas en sus viviendas dentro del componente 2. Así, la población sujeto en numerosas ocasiones ha señalado que se ha sentido agraviada comparativamente respecto a sus vecinos y vecinas por no haber sido objeto de estas mejoras. En muchos casos las y los comuneros hablaban de que no habían “salido elegidos” en el sorteo de las viviendas. Sin embargo, desde el equipo técnico de GPA se ha hecho afirmado reiterativamente que la selección de familias se hizo siguiendo un análisis de la situación específica de cada familia, de sus necesidades, capacidades, asistencia y puntualidad en las capacitaciones y estado de su vivienda, poniendo especial atención a los hogares más vulnerables.</p> <p><b>Inquietud relacionada con los Derechos Humanos:</b> En la zona de intervención existe una preocupación por los derechos humanos de la población indígena y por la exclusión sistemática que han sufrido durante siglos en Perú. Precisamente, el Programa ha tenido como línea de acción fundamental, tal y como recoge su objetivo general, la disminución de las brechas de desigualdad que han mantenido a esta población marginada. En cuanto a la <b>sensibilización en un enfoque de derechos humanos</b> la población sujeto ha sido sensibilizada (derecho a la vivienda digna, derecho a los recursos naturales, al agua, derecho de participación, de ciudadanía, etc.) en los tres componentes del Programa. Los resultados en este sentido han sido satisfactorios pues se ha fortalecido el enfoque activo y participativo de la población sujeto a la hora de exigir y defender sus derechos con respecto a las instituciones. Del mismo modo, las municipalidades han sido sensibilizadas en el respeto de los derechos de las poblaciones indígenas (inclusión en los servicios públicos, cartas de mejora, uso del quechua, etc.) y han sido formadas en mecanismos de gestión para una ciudadanía más participativa (presupuestos participativos, iniciativas comunales, etc.)</p>	<p><b>A B C D E</b></p>

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala				
Educación para el Desarrollo	<p><b>¿Contribuye la operación a la promoción de la Educación para el Desarrollo?</b></p>	A	B	C	D	E
	<p>La estrategia de Educación para el Desarrollo pivotó sobre la apertura de espacios de diálogo y aprendizajes, desde un enfoque local-global, entre saberes y agentes institucionales y organizaciones locales del Cusco y el País Vasco con conocimiento y experiencia de trabajo en los componentes del programa. Este intercambio se desarrolló en su primera parte en Perú, durante el encuentro de Mancomunidades de la Macro Región sur del Perú e invitadas de Lima, donde participaron 56 Alcaldes de 42 mancomunidades, y del 6 al 11 de noviembre de 2016, donde tuvo lugar en Cusco la Semana de la Interculturalidad del Distrito de San Jerónimo.</p> <p>En el marco de dicho evento, concebido como espacio en red de lucha por la igualdad y la cohesión social en el Valle de Cusco y adscrito a su componente de gobernabilidad, se desarrollaron diversas actividades culturales, artísticas y educativas, entre las cuales se determinó compartir las políticas y prácticas culturales vascas en materia lingüística. Para ello, tal y como se señala en la sistematización, se contó con la participación del Director de Investigación Lingüística y Coordinación de la Viceconsejería de Política Lingüística del Gobierno Vasco, que se desplazó hasta la zona para hablar de las política lingüística y planificación en la Comunidad Autónoma de Euskadi y de las buenas prácticas interculturales en la revitalización del euskera ya que, la lengua es uno de los criterios de discriminación de la población sujeto del programa, siendo mayormente discriminadas las mujeres. Según ha señalado SI, durante su visita a Perú, participó en diversos actos y conversatorios con autoridades, líderes, docentes, representantes de organizaciones sociales y funcionariado público sobre estrategias de cohesión social a través del la promoción del bilingüismo y la diversidad cultural implementadas en las comunidades, barrios y el distrito. Asimismo, participó como ponente en sendas mesas de debate orientadas a socializar e intercambiar estrategias y acciones en torno a la generación e implementación de las políticas lingüísticas en Perú y en el País Vasco, y a compartir reflexiones y experiencias de interculturalidad en procesos de desarrollo inclusivo y cultura de paz. También ofreció entrevistas televisivas dando a conocer las experiencias y recomendaciones para la recuperación y fomento del idioma quechua.</p> <p>En esta primera parte, también se contó con la participación de un periodista vasco, que visitó la zona de intervención del proyecto entre el 20 y el 25 de noviembre de 2016 para recoger los testimonios y las experiencias vividas por las personas que de manera directa han sido participes activos en las diferentes acciones llevadas a cabo de cara a la elaboración de materiales de difusión. No obstante, si bien esta difusión se valora positivamente para una sensibilización masiva, a la fecha del trabajo de campo de la evaluación y entrega del informe final se constató que la difusión del video documental alcanzaba menos de cien visualizaciones en la red<sup>23</sup>. Posteriormente, SI ha señalado que a fecha de 31 de agosto alcanzaba las 180.</p> <p>Las actividades desarrolladas en Perú han pivotado en torno a la Semana de la Interculturalidad, el encuentro de mancomunidades de la macro región sur del Perú incluidas dos mancomunidades de la capital Lima, como espacios de intercambio de experiencias</p>					

<sup>23</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=qNZZWQPogZs>

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>producto del trabajo desarrollado con las municipalidades en el marco de la intervención del programa.</p> <p>De otro lado, <b>las acciones desarrolladas en el País Vasco</b>, son la segunda parte del intercambio de experiencias que tuvo lugar entre los días 13 y 17 de diciembre de 2016. Para el desarrollo de estas acciones se contó con la presencia una delegación conformada por el Alcalde de la Municipalidad cusqueña de San Jerónimo, el Director ejecutivo del Centro Guaman Poma de Ayala, la Presidenta de la Comunidad Campesina e Indígena cusqueña de Ccachupata y la Coordinadora de la Red de Defensoras Comunitarias del Valle del Cusco.</p> <p>Durante su visita, se quisieron compartir y dar a conocer de primera mano a las personas representantes de las organizaciones e instituciones peruanas el trabajo que se realiza en el País Vasco en materia lingüística y de diversidad cultural, gestión y funcionamiento de mancomunidades y agencias de desarrollo, gestión de recursos naturales, igualdad de género y de lucha contra la violencia machista desde el ámbito asociativo e institucional. Para ello, visitaron diferentes instituciones municipales de Vitoria-Gasteiz (Araba) como AMVISA, encargada de la prestación del servicio público del ciclo integral de las aguas en el municipio, o el Área de Participación Ciudadana; participaron en encuentros con agrupaciones e instituciones relacionadas con la igualdad y la equidad de Elorrio (Bizkaia) y Donostia- San Sebastian (Gipuzkoa) (Casa de las Mujeres); intercambiaron experiencias con mancomunidades (Cuadrilla de Gorbeialdea, en Araba) y agencias de desarrollo (GARAPEN en Errenteria, Gipuzkoa); se reunieron con representantes de Política Lingüística del Gobierno Vasco y participaron en Foro Europeo de la Diversidad Lingüística en Donostia-San Sebastián (Gipuzkoa); asistieron a la jornada de deliberación y aportación de propuestas al presupuesto municipal de Vitoria-Gasteiz (Araba); y analizaron el desarrollo del programa con responsables técnicos de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo. No obstante, la evaluación no ha constatado que se hayan buscado alianzas entre organizaciones vascas y peruanas para valorar la utilidad de las experiencias in situ e intentar buscar opciones de trabajo conjunto entre las partes una vez regresando a Cusco, se ha quedado en una historia compartida que no ha ido mas allá, por el momento. Siendo así, se valora que las actividades desarrolladas no han logrado un impacto destacable. Si bien NESI ha manifestado que las actividades realizadas aprovechando la presencia de personalidades peruanas en aras de lograr la generación de alianzas en el País Vasco, permitieron tejer redes entre los liderazgos de mujeres de ambos países con potencial de mantenerse a largo plazo, así como espacios de diálogo político e intercambio de experiencias y estrategias de trabajo entre agentes relacionados en materia de medioambiente, habitabilidad y gobernabilidad, esto no se constato durante el trabajo de campo. Han sido espacios de diálogo con instituciones para intercambiar información y estrategias de las entidades socias en sus países, así como con organizaciones relacionadas para debatir conjuntamente e intercambiar experiencias de trabajo.</p> <p>Señalar que, de las 11 actividades desarrolladas, 1 actividad ha estado vinculada a cofinanciadores, la cual no encaja en el marco de la agenda diseñada para la EpD que tiene como objetivo promover valores y actitudes solidarias entre la ciudadanía del País Vasco a través de la construcción de un conocimiento crítico de la realidad Norte-Sur. No obstante, SI ha manifestado que esta actividad ha tenido un carácter de rendición de cuentas y de intercambio entre las socias y los financiadores, en aras de la continuidad de las acciones. Entre las otras actividades, el planteamiento de algunas actividades como el encuentro en Elorrio o la</p>	



SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>visita a la casa de las mujeres de Donostia, considerando ambas muy interesantes y relevantes en el marco de los componentes del programa, tal y como estuvieron diseñadas, quizá no han sido muy útiles para la visita de Perú. Aprovechando la visita de compañeras guatemaltecas, en el marco del programa que ejecuta NESI en Sololá, se participó en dos actividades que estuvieron más enfocadas para el contexto guatemalteco que para el peruano. Considerando las debilidades en género mostradas en el programa de Perú, se echa de menos una mayor optimización de la visita para un fortalecimiento en estos temas. No obstante, la participación del personal de Perú en estas actividades ha permitido compartir análisis y abrir vías de puesta en común a lideresas de organizaciones defensoras de DDHH guatemaltecas, peruanas y vascas, con una visión de incidencia para la transformación social, en lo local y en lo global. El resto de actividades se consideran adecuadas respecto a los principales ejes temáticos que se han abordado en el programa. Los espacios de dialogo organizados en el marco de la estrategia de EpD han estado relacionados con un intercambio de experiencias entre entidades de forma bilateral, y se echan de menos actividades más masivas de difusión e intercambio con una mayor participación de la sociedad vasca aprovechando la visita de agentes peruanos al País Vasco. Considerando lo expuesto, se valora que no todas las actividades desarrolladas en el País Vasco han sido apropiadas u óptimas y, se echa de menos una serie de actividades masivas, con la participación de la sociedad vasca de forma amplia, para intercambiar experiencias y construir alianzas entre entidades. No obstante, el programa a lo largo de su fase de implementación, ha desarrollado actividades de sensibilización a través de la difusión en diversos medios de comunicación (radio, redes sociales, publicaciones en periódicos y videos, entre otros).</p> <p>SI ha manifestado que las acciones diseñadas en el marco de la EpD han estado enfocadas en tres dimensiones (concienciación; intercambio de experiencias y aprendizajes; construcción de redes entre agentes vascos y peruanos), la evaluación no ha constatado la construcción de redes entre agentes. Si bien el planteamiento es bueno, la operatividad no ha llevado a ello. Tal y como se ha mencionado anteriormente, la falta de concreción operativa de la estrategia, dificulta la medición del impacto. Se considera que habría que haber potenciado la búsqueda de alianzas entre agentes vascos y peruanos para establecer puntos en común y aliarse para actuar sobre las causas estructurales que generan desigualdades. En este sentido, si bien las actividades desarrolladas han generado logros en el marco del aprendizaje no se ha constatado un mayor impacto.</p> <p>Las actividades realizadas no solo han estado estructuradas en el marco de entrevistas e intercambios entre agentes sino que también han estado estructuradas en otras dimensiones, tales como: difusión en redes sociales, emisión radial sobre el Programa y realización de un video general sobre el programa y micrograbaciones por componentes, para difundirlos en la Red a través de youtube. En este sentido, a pesar de no haberse constatado durante el trabajo de campo de la evaluación, SI ha manifestado que las actividades implementadas han tenido buen alcance ya que, a fecha de 25 de agosto de 2017, las entradas realizadas por NESI o reproducidas desde los canales de GPA en Facebook, relacionadas con el programa, han tenido un alcance de entre 134 y 2.997 personas; el medio elegido (DEIA y Noticias de Gipuzkoa) para la publicación de tres artículos redactados en el marco de la ejecución de la EpD, tanto en papel como en digital, han llegado a un importante número de personas en el País Vasco (Noticias</p>	

SUBCRITERIOS	Valoración cualitativa: Preguntas de evaluación	Valoración cuantitativa: Escala
	<p>de Gipuzkoa tiene una tirada de 17.000 ejemplares y DEIA de 25.000; este último, con 28.000 visitas diarias a su canal virtual, en el que también fueron publicados los artículos sobre el programa); Sobre el video documental, han señalado que en facebook ha tenido un alcance de 878 personas.</p> <p>SI ha manifestado que las actividades realizadas a través de los medios de difusión y comunicación escritos, radiales y virtuales substituyeron a las actividades masivas ya que consideran tienen más impacto en la concienciación a mediano plazo, siendo así, se valora de forma positiva por la evaluación.</p>	

## **Anexos:**

- **Anexo I: Metodología detallada**
- **Anexo II: Matriz de evaluación de la intervención**
- **Anexo III: Análisis de eficacia a través de la medición de los indicadores previstos**
- **Anexo IV: Anexo V: Reportaje fotográfico**
- **Anexo VI: PPT socialización**