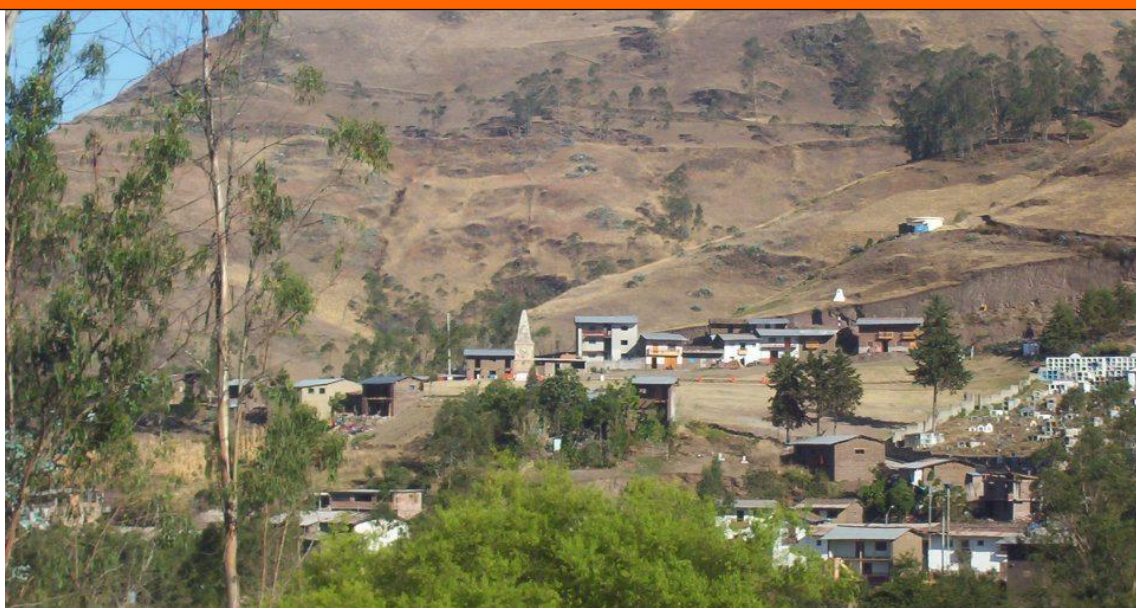


2012

Evaluación del Proyecto
“Fortalecimiento de capacidades para la gestión de
entidades públicas locales (municipalidades, escuelas y
centros de salud) mediante el uso innovador de las
Tecnología de la Información y Comunicación en los
cuatro distritos de la Provincia de San Pablo,
Cajamarca” – Proyecto Willay, San Pablo I



INFORME FINAL

Lic. César Villegas Astete
Coordinador, EKKIPO
10/02/2012

INDICE

Indice.....	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
I. ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	9
1.1. Antecedentes del Proyecto	9
1.2. Descripción del Proyecto	11
1.3. Objetivo de la Evaluación	14
1.4. Contexto de la Evaluación	14
1.5. Resumen de la metodología empleada en la Evaluación.....	16
1.6. Alcance y Factores determinantes de la Evaluación	19
1.7. Condicionantes y limites de la evaluación	20
II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	21
2.1. Pertinencia	21
2.1.1. Respecto a la Orientación de la intervención	22
2.1.2. Respecto a la coherencia de la intervención.....	23
2.2. Eficacia	25
2.2.1. Cumplimiento del objetivo y resultados programados	26
2.2.2. Calidad de lo resultados.....	29
2.2.3. Involucramiento de los beneficiarios con el Proyecto	31
2.3. Impacto.....	33
2.3.1 Efectos de mediano y largo plazo	34
2.3.2 Efectos de corto plazo	36
2.4. Sostenibilidad	40
2.4.1 Respecto a lo factores de riesgo.	41
2.4.2 Grado de institucionalización.	45
2.4.3 Valoración sobre la continuidad.....	45
2.5. Tabla sintética de valoraciones.....	47
III. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	50
3.1. Conclusiones	50
3.2. Lecciones aprendidas	51
3.3. Recomendaciones	52
3.4. Implementación de recomendaciones	55

Siglas y Acrónimos:

AECID	: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BAR	: Programa de Implementación de Banda Ancha Rural a nivel nacional
BID	: Banco Interamericano de Desarrollo
CAD	: Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CAN	: Comunidad Andina de Naciones
CAS	: Contrato Administrativo de Servicios
DD	: Destinatarios Directos
EHAS	: Enlace Hispano Americano de Salud
FITEL	: Fondo de Inversión en Telecomunicaciones
GTR - PUCP	: Grupo de Telecomunicaciones Rurales (Pontificia Universidad Católica del Perú)
INFODES	: Sistema de información para el desarrollo rural
ISF - ApD	: Ingeniería Sin Fronteras – Asociación para el Desarrollo
IYF	: International Youth Foundation
MOF	: Manual de Organización y Funciones
ODM	: Objetivos de Desarrollo del Milenio
ORAS	: Organismo Andino de Salud
PUCP	: Pontificia Universidad Católica del Perú
ROF	: Reglamento de Organización y Funciones
SP	: Soluciones Prácticas
TDR	: Términos de Referencia
TIC	: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
TUPA	: Texto Único de Procedimientos Administrativos
UPCH	: Universidad Cayetano Heredia
USAID	: Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El presente resumen constituye la síntesis de los resultados de la evaluación externa al Proyecto Willay - San Pablo I. De esta manera se hace accesible al lector la información relevante, que permitirá tener una visión general del trabajo realizado para el presente informe.

¿Qué es el Proyecto Willay – San Pablo I?

El Proyecto “Fortalecimiento de capacidades para la gestión de entidades públicas locales (municipalidades, escuelas y centros de salud), mediante el uso innovador de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en los cuatro distritos de la provincia de San Pablo (Cajamarca)” fue desarrollado entre diciembre 2008 y marzo de 2011 por tres instituciones socias: ONGAWA- Ingeniería Para el Desarrollo Humano, el Grupo de Telecomunicaciones Rurales de la Pontificia Universidad Católica del Perú y Soluciones Prácticas.

El proyecto, al que se conoce como Willay - San Pablo I, buscó (1) mejorar los procesos clave en la gestión interna de las entidades públicas seleccionadas, (2) constituir una red de telecomunicaciones e informática operativa y en funcionamiento, (3) provisionar de servicios de información y comunicación que apoyen los procesos internos y externos de las entidades públicas y (4) fortalecer las capacidades del personal de las entidades locales para la mejora en la gestión de los procesos externos, para la gestión de servicios y en su relación con la ciudadanía.

¿Por qué evaluar?

La evaluación es un proceso que busca determinar los efectos e impactos de un proyecto, tanto esperados como inesperados, en relación con las metas definidas al momento de diseñar el proyecto. Con la evaluación se busca verificar la hipótesis que subyace al diseño del proyecto, determinando si el tipo de intervención diseñada logró resolver los problemas identificados en la zona de intervención.

La evaluación cuyos resultados presentaremos en las siguientes líneas es una Evaluación de fin de proyecto o ex post, y su finalidad es establecer el grado de logro de los objetivos del proyecto.

En el caso específico de esta evaluación, se pretende a través de ella:

- ✚ Valorar el grado de consecución de los resultados y objetivos del proyecto.
- ✚ Identificar los factores externos al proyecto que pueden haber afectado tanto a la consecución de resultados y objetivos, como a la validez del modelo de intervención.
- ✚ Estimar la capacidad de las fases de la intervención del proyecto para conseguir los efectos a medio y largo plazo que se plantearon.
- ✚ Identificar propuestas para la mejora del modelo de intervención, así como para la valoración de su replicabilidad.

¿Cómo se ha realizado la evaluación?

La evaluación de resultados del Proyecto Willay- San Pablo I se ha realizado a los cinco (5) meses de su finalización, durante la ejecución de la fase II del Proyecto que busca dar continuidad y soporte a las acciones ejecutadas en la primera fase, que es objeto de esta evaluación.

Para el caso del Proyecto Willay- San Pablo I se establecieron como criterios de evaluación los siguientes:

- **Pertinencia:** alude al grado en que los objetivos del proyecto responden a las necesidades de los beneficiarios y actores involucrados en el mismo.
- **Eficacia:** hace referencia al aporte del modelo de gestión del proyecto en el logro de esos resultados
- **Impacto:** se refiere a los cambios a largo plazo que pudieran haberse originado con el proyecto.
- **Sostenibilidad:** alude a cuán permanentes, mejorables y replicables evidencian ser los resultados obtenidos.

Para tal efecto se realizó el análisis de información documental producida por el proyecto durante su ejecución y se recopiló y analizó información obtenida de fuentes primarias, para lo cual se realizaron entrevistas a 42 beneficiarios directos, 86 encuestas a beneficiarios indirectos, 7 entrevistas a autoridades y/o gestores de mantenimiento y 8 entrevistas a representantes de socios co ejecutores.

Resultados de la evaluación

Como se ha señalado en la sección anterior se realizó la evaluación en base a cuatro criterios: (1) pertinencia (2) eficacia (3) impacto y (4) sostenibilidad. Se estableció asimismo una escala de valoración de los criterios de evaluación en la cual se pondera el cumplimiento de los indicadores de las variables de análisis que se establecieron para cada criterio. Es así que se elaboró la tabla que a continuación se incluye.

Valoración	Apreciación satisfactoria de las Variables
Muy Alta	90% a más
Alta	70% a menos de 90%
Moderada	50% a menos de 70%
Baja	30% a menos de 50%
Muy Baja	Menos del 30%

Fuente: Elaboración propia

Pertinencia

Sub-criterio	Variable	Indicador	Cumplimiento por Indicador	Cumplimiento por Variable
ORIENTACIÓN	Lógica interna	La propuesta de intervención es suficiente para la concreción de los objetivos	No cumple	No cumple
		Existe relación entre los problemas identificados y los objetivos del proyecto	No cumple	
	Modelo o	El modelo se ajusta a tendencias	Cumple	Cumple

	enfoque	internacionales		
COHERENCIA	Necesidades locales	El proyecto da respuesta a la necesidades más sentidas de la población	Cumple Parcialmente	No Cumple
	Capacidades locales	Proyecto responde a las capacidades locales	No cumple	

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el proyecto muestra un bajo nivel de pertinencia en términos de diseño, toda vez que este no fue la respuesta al análisis de la realidad a intervenir sino la aplicación de un modelo existente probado y aplicado en una realidad con características similares más de ninguna manera idéntica. Lo señalado generó que en el Marco Lógico no se establecieran resultados ad hoc que permitieran alcanzar los objetivos establecidos, ni que se consideraran supuestos referidos a condiciones socio políticas predecibles. Finalmente, se asignaron indicadores de medición que no correspondían al nivel de la jerarquía de objetivos.

Eficacia

En lo que se refiere a este criterio, como se puede apreciar en el siguiente cuadro, se ha determinado que su nivel de cumplimiento fue bajo. Esta calificación obedece a que no se logró desarrollar mecanismos de sostenibilidad del proyecto, como son los procesos de institucionalización de procedimientos e implementación de planes de mantenimiento. Por su parte, la división de los resultados como “compartimientos estanco” entre los socios ejecutores debilitó la articulación en pro de la consecución de los objetivos. Asimismo, el involucramiento de los beneficiarios directos con el proyecto ha sido insuficiente, toda vez que por ejemplo, a pesar de haberse firmado convenios con las autoridades locales para el apoyo en el mantenimiento de las TIC implementadas estos no han sido cumplidos.

Sub-criterio	Variable	Indicador	Cumplimiento por Indicador	Cumplimiento por Variable
CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS PROGRAMADOS	Magnitud del alcance	Concreción y articulación de lo objetivo y resultados del proyecto	No cumple	No Cumple
	Gestión del Proyecto	Organización interna respondió a necesidades	No cumple	No cumple
CALIDAD DE LOS RESULTADOS	Calidad de los servicios de telecomunicaciones (internet y telefonía IP)	Percepción sobre la calidad de los servicios de telefonía IP	Cumple	Cumple
		Percepción de la calidad del servicio de Internet	Cumple	
	Calidad de las capacitaciones	Grado de aprobación o desaprobación de los proceso de capacitación	Cumple	Cumple
	Satisfacción con la tecnología implementada y capacitaciones brindadas	Grado de satisfacción con respecto al uso de la tecnología implementada	Cumple	Cumple
		Grado de satisfacción con respecto a las capacitaciones brindada	Cumple	
INVOLUCRAMIENTO	Mecanismos	Actividades ejecutadas	No cumple	No Cumple

Sub-criterio	Variable	Indicador	Cumplimiento por Indicador	Cumplimiento por Variable
DE LO BENEFICIARIOS CON EL PROYECTO	implementados	por el Proyecto destinadas a generar espacios de retroalimentación con los usuarios.		
	Participación	Tipo de participación de los destinatarios directos	No cumple	No Cumple

Es necesario señalar que a pesar de la calificación atribuida se debe resaltar que existe un muy buen nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de los servicios y las capacitaciones brindadas por el proyecto.

Impacto

En lo que se refiere a este criterio, el resultado de la evaluación es que este ha sido moderado, en razón a que si bien no se ha logrado que la ciudadanía perciba la mejora en los servicios ni identifique la contribución a la gobernabilidad democrática, ni el reconocimiento de una reducción de costo o tiempo de los procesos como resultado del proyecto, es preciso resaltar que se ha contribuido a reducir brechas de accesibilidad de tecnología, mejorado las capacidades en el uso de tecnologías de la información y comunicación, y aportado en el fortalecimiento de la comunicación intra e interinstitucional.

Sub-criterio	Variable	Indicador	Cumplimiento por Indicador	Cumplimiento por Variable
Efecto de mediano y largo plazo	Gobernabilidad	Mejoras en el fortalecimiento de lo procesos de descentralización.	Cumple parcialmente	No Cumple
		Mejora en lo procesos de gestión transparente y participación ciudadana	No cumple	
	Gestión interna	Cambios en la gestión interna	No cumple	No Cumple
Efecto de corto plazo	Accesibilidad de la tecnologías	Implementación de tecnología	Cumple	Cumple
	Mejora de capacidades	Conocimientos y habilidades en el uso y aplicación de tecnologías, sistemas y procedimientos	Cumple	Cumple
	Reducción de costo y tiempo de procesos	Reconocimiento de valore de reducción en costo y tiempo de procesos a través de la tecnología implementada.	No Cumple	No cumple
	Percepción del beneficio recibido	Destinatarios directo reconocen beneficio del proyecto, en el ámbito personal, institucional y comunal.	Cumple	Cumple

Sostenibilidad

En lo que se refiere a este cuarto y último criterio, los resultados de la evaluación nos llevan a señalar que el nivel de sostenibilidad es bajo. Como se puede apreciar en la tabla siguiente, no se ha logrado potenciar factores de prevención ante situaciones de riesgo político, institucional y financiero, ni alcanzar un grado necesario de institucionalización que garantice su permanencia en el tiempo.

Sin embargo, cabe resaltar que existe una alta motivación y grandes expectativas por parte de las autoridades y participantes, con el proyecto y con la tecnología que este implementa.

Sub-criterio	Variable	Indicador	Cumplimiento por Indicador	Cumplimiento por Variable
Factores de riesgo	Político	Repercusión de los factores políticos sobre la continuidad del proyecto	No Cumple	No Cumple
	Institucional	Repercusión de los factores institucionales sobre la continuidad del proyecto	No Cumple	No Cumple
	Económico - Financiero	Repercusión de los factores económicos financiero sobre la continuidad del proyecto	No Cumple	No Cumple
	Tecnológico	Repercusión de los factores tecnológicos sobre la continuidad del proyecto	Cumple	Cumple
Grado de institucionalización	Herramientas	Herramientas de gestión que muestran la normalización de la acciones de continuidad del proyecto en la gestión institucional	No Cumple	No Cumple
	Presupuesto	Distribución del presupuesto a las acciones de continuidad	No Cumple	No Cumple
	Personal	Designación de personal	No Cumple	No Cumple
Valoración sobre la continuidad	Motivaciones	Grado de motivación de la autoridades por continuar con el proyecto	Cumple	Cumple
	Expectativas	Tipo de expectativas sobre el proyecto	Cumple	Cumple

Lecciones aprendidas

Uno de los resultados de una evaluación es la identificación de lecciones aprendidas que permitirán mejorar próximas intervenciones. En este caso, podemos señalar que los aprendizajes obtenidos son los siguientes:

- **Importancia de la articulación de la acciones.** El trabajo desarticulado de cada uno de los socios no ha permitido una mirada integral de la intervención que facilite reconocer mejoras sustanciales producto de la ejecución.
- **Necesidad de hacer un análisis de riesgos.** Los problemas con los que se enfrentó el proyecto no fueron atendidos por un análisis de riesgos o plan de contingencia. De este modo, la institucionalización de las acciones de continuidad no ha permitido la concreción de resultados y las posibilidades de reproducción en el tiempo.
- **Importancia de contar con un diagnóstico de necesidades de capacitación,** Esta herramienta permitió conocer los requerimientos mas sentidos de la población en cuanto al desarrollo de capacidades.
- **Los procesos de capacitación obtienen mejores resultados con el desarrollo de acciones de acompañamiento y atención personalizada.** El equipo ejecutor del proyecto planteó el soporte de los conocimientos, luego de la etapa de capacitación oficial según los requerimientos durante las visitas que se realizaba en cada una de las

instituciones. La finalidad de este proceso es asegurar que los conocimientos se consolidaran.

- **Contar con personal Local (facilitadora) con capacidades de asumir y responder a la dinámica interna de las instituciones locales y sociales.** La identificación de este recurso residente en San Pablo brindó empatía y fluidez en la comunicación con los destinatarios directos del proyecto, mejorando la coordinación para absolución de demandas y ejecución de actividades.
- **Importancia de definir perfiles (saberes previos, condición laboral, disponibilidad) de los beneficiarios de las acciones de capacitación.** La identificación y selección de usuarios o destinatarios directos del proyecto no fue definida claramente y se dejó a libre determinación de las instituciones públicas. Esto originó una disparidad de competencias de las personas asistentes a los talleres, de igual manera este proceso no permitió reducir posteriores problemas derivados de la salida del personal capacitado con el cambio de autoridades.

I. ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En este capítulo se presentan los aspectos centrales que enmarcaron la evaluación del Proyecto “Fortalecimiento de capacidades para la gestión de entidades públicas locales (municipalidades, escuelas y centros de salud), mediante el uso innovador de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en los cuatro distritos de la provincia de San Pablo (Cajamarca)”¹ -el cual forma parte del Programa WILLAY: Refuerzo institucional de entidades públicas locales en zonas rurales del Perú a través de servicios de telecomunicación e información²-, desarrollado en el período comprendido entre diciembre de 2008 a marzo de 2011 bajo responsabilidad de tres instituciones socias: Ongawa- Ingeniería Para el Desarrollo Humano³, el Grupo de Telecomunicaciones Rurales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (GTR – PUCP) y Soluciones Prácticas (SP), con el financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID).

1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

La cooperación para el desarrollo en los últimos años viene impulsando el papel de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como medio para mejorar la calidad de las actuaciones en materia de inserción de los más pobres al mundo globalizado (política, social y económicamente). Es así, que las considera un instrumento transversal e importante no sólo en la gestión del conocimiento sino en la lucha contra la pobreza, lo cual contribuye al cumplimiento de los Objetivos del Milenio (ODM).

Considerando estos parámetros, la Cooperación Española estipula en las prioridades y líneas de acción del Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008 el impulso en el uso de estas tecnologías como medio para mejorar la calidad de las actuaciones de cooperación.

“Se valorará la utilidad de las TIC como herramienta al servicio de los objetivos planteados en los distintos sectores estratégicos prioritarios. Con ello, se responderá, además, al requerimiento fijado en la meta 18 del ODM 8, ‘Hacer accesibles, en colaboración con el sector privado, los beneficios de las nuevas tecnologías, en especial de la información y las comunicaciones.’ Además, se elaborará una guía para la introducción de las TIC en las actuaciones de la Cooperación Española.”⁴

La necesidad de aprovechar las TIC para impulsar el desarrollo humano ha sido ampliamente fundamentada en foros y cumbres mundiales, considerándose el valor de las mismas tanto a nivel interno como externo de la cooperación

En el Perú el proceso de desarrollo económico y el marco normativo vigente en descentralización y e-government⁵ estimulan el avance de las TIC, así como su relacionamiento con la mejora de la transparencia y rendición de cuentas en los diversos niveles de gobierno.

¹ De aquí en adelante Proyecto Willay - San Pablo I

² De aquí en adelante Programa Willay

³ Hasta septiembre del 2011 se denominó Ingeniería Sin fronteras – Asociación para el Desarrollo

⁴ Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación. 2006. Guía Para La Integración de las Tic en La Cooperación Española. Madrid.p108

⁵En junio del año 2003, mediante Decreto Supremo N° 066-2003-PCM se crea en la Presidencia del Consejo de Ministros, la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) como la instancia para coordinar y potenciar los distintos esfuerzos tendientes a optimizar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías aplicadas a la modernización de la gestión pública.

Los proyectos que involucran el desarrollo de las TIC en zonas rurales en el país han sido desarrollados por el Estado a través de instituciones como el Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL) con el programa de implementación de Banda Ancha Rural a nivel nacional (BAR) y el Ministerio de Educación (MINEDU) con el Proyecto Huascarán. De igual manera organismos internacionales como USAID, BID, IYF, ITDG entre otros, han implementado proyectos que abordan la educación, salud, comercio, producción etc., en los cuales se evidencia la motivación y relevancia de las TIC en el panorama nacional

Uno de estos programas –el mismo que ha servido de base al Proyecto Willay San Pablo I-, fue el Enlace Hispano Americano de Salud (EHAS)⁶, apoyado por la AECID durante los años 1999 y 2001 desarrollado en Perú, Colombia, Cuba y Nicaragua y cuyo fin fue el de mejorar los sistemas públicos de asistencia de salud en las zonas rurales de los países hispanoamericanos, y todos aquellos otros que se encuentren en vías de desarrollo, a través del uso de las nuevas TIC, el cual fue ejecutado en Perú por Ongawa, PUCP, la Universidad Cayetano Heredia (UPCH) y el Organismo Regional Andino de Salud (ORAS), perteneciente a la Comunidad Andina de Naciones.

Antes del inicio de la ejecución del proyecto Willay –San Pablo I, Soluciones Prácticas ya trabajaba en la provincia, aunque no en todos los distritos que comprende la ejecución de Willay-San Pablo I ni en temáticas como TIC para la gobernabilidad democrática. Es así que el proyecto Willay-San Pablo I fue la primera intervención del programa y el equipo de socios ejecutores en San Pablo.

Es necesario señalar que con anterioridad se ejecutó entre marzo de 2007 y febrero 2009 en la capital de la Región Cajamarca un proyecto de Willay (Red de Centros I) cuyo objetivo fue reforzar el Centro Demostrativo de Tecnologías Apropriadas (CEDECAP) de Soluciones Prácticas. Ese proyecto se ejecutó conjuntamente por las mismas instituciones socias del Proyecto Willay-San Pablo I.

⁶ De aquí en adelante EHAS

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El programa Willay surge como una respuesta a la carencia en la atención de servicios básicos en términos de comunicación e información, como es el caso de los servicios de telefonía e internet en zonas rurales. Servicios que se constituyen en herramientas facilitadoras de la gestión de las instituciones públicas y por ende en un medio importante a través del cual influir en la satisfacción de otras necesidades básicas.

Este programa comprende dos líneas de acción, las cuales responden a proyectos específicos que son ejecutados de forma paralela:

- 1) **Willay Gobernabilidad: Acciones directas de fortalecimiento institucional de las entidades públicas en medios rurales.** Esta línea involucró el despliegue de la redes de telecomunicación y por ende el suministro de servicios de comunicación e información a las entidades públicas, así como el acompañamiento para la integración efectiva de esos servicios en cada una. El proyecto Willay – San Pablo I se constituyó en el brazo ejecutor de esta línea de acción en el departamento de Cajamarca.
- 2) **Willay Difusión y Capacitación: Acciones de fortalecimiento de actores clave para la difusión de soluciones tecnológicas.** Esta línea implicaba la creación de una red de tres Centros de Difusión y Capacitación en sistemas TIC de bajo coste apropiados para el desarrollo institucional en zonas rurales. Esos centros, que están ubicados en Cajamarca, Cusco y Lima, fueron dispuestos para la formación a técnicos, especialistas y funcionarios.

Dentro de la línea de gobernabilidad se ejecutan dos proyectos específicos que se desarrollan de forma paralela en dos Regiones del país: (a) Cusco, Provincia de Acomayo y (b) Cajamarca, Provincia de San Pablo. Es este último el analizado y evaluado en este informe.

La **Provincia de San Pablo**⁷ es una de las trece que conforman el Departamento de Cajamarca, perteneciente a la Región Cajamarca, en el Perú. Esta provincia tiene una extensión de 672,29 kilómetros cuadrados y cuenta con una población de 23,513 habitantes, de los cuales el 84% se encuentra en el área rural⁸, con una tasa de crecimiento inter-censal al 2007⁹ de -1.4% anual, data estadístico que muestra la disminución de la población.



⁷ Creada como provincia el 12 de diciembre de 1981, con ley N° 23336 y se divide en cuatro distritos: San Bernardino, San Luis, San Pablo y Tumbaden, en los que se desarrolla el Proyecto.

⁸ Diagnóstico de necesidades de información, comunicación y capacitación Provincia de San Pablo, Octubre 2009

⁹ INEI. 2009, Compendio estadístico departamental. Cajamarca p.440

Esta provincia evidenció posibilidades para la implementación del proyecto, en base a las condiciones de accesibilidad (extensión del territorio, buen estado de las carreteras y capacidades instaladas), además de la problemática identificada que requiere de un tratamiento a través de esta experiencia.

En virtud de ello el proyecto define, como alternativa de solución, el contribuir en el proceso de descentralización, a la mejora de la gobernabilidad democrática local y el fortalecimiento de la gestión de entidades públicas locales (gobiernos municipales, de educación y de salud), aprovechando el uso innovador y sostenible de sistemas de telecomunicación e informática, apropiados y de bajo coste.

Así el proyecto Willay-San Pablo I se ejecutó bajo cinco (5) componentes o resultados:

1. Mejora de los procesos clave en la gestión interna de las entidades públicas.
2. Red de telecomunicaciones e informática operativa y en funcionamiento.
3. Provisión de servicios de información y comunicación que apoyen a los procesos internos y externos de las entidades públicas
4. Formación del personal de las entidades locales para la mejora en la gestión de los procesos externos para la gestión de servicios y de la relación con la ciudadanía.
5. Seguimiento, evaluación y monitoreo del proyecto

Estos componentes fueron implementados por las tres instituciones co-ejecutoras bajo un esquema de división de responsabilidades de acuerdo a competencias y practicas institucionales. Ongawa tuvo bajo su responsabilidad la ejecución del primer resultado (además de ser la institución que lideraba y coordinaba el proyecto como entidad solicitante), GTR se encargó del segundo resultado, mientras que SP se responsabilizó del tercer y cuarto resultados.

El proyecto se ejecutó en instituciones representativas de tres sectores: Gobiernos Locales, a través de las Municipalidades Provincial y Distritales; el sector Educación, representado por la UGEL e IIEE; y el sector Salud, a través de los centros y postas de salud. Estas instituciones han formado parte del mismo por la importancia que tienen para la población dentro de cada uno de los distritos donde se ejecutó¹⁰.

Por lo expuesto, los destinatarios directos del proyecto fueron los funcionarios de las entidades públicas de gobierno local, salud y educación de la zona, que suman un total de 114 personas, distribuidas de la siguiente manera:

¹⁰ El Proyecto consideró en sus inicios acciones participativas en donde los destinatarios directos y la población local fueron consultados sobre las instituciones públicas más representativas

Tabla N° 01 N° de Funcionarios Destinatarios directos del Proyecto Willay –San Pablo I por Institución/Sector

Distrito de Procedencia	Total	Funcionarios Municipales	Funcionarios Sector Salud	Funcionarios Sector Educación
San Pablo	55	10	15	30
San Bernardino	23	5	6	12
San Luis	11	5	4	2
Tumbadén	25	5	8	12
Total	114	25	33	56

Elaboración propia

De igual manera el proyecto estimó como beneficiarios indirectos a la población de la provincia, que suma un total de 23,114 habitantes, quienes percibirían la mejora en la gestión interna de las instituciones públicas, en virtud de lo cual se evidenciaría la mejora en el contexto o realidad en la cual interviene.

De acuerdo a lo expuesto, la intervención contempló la implementación de infraestructura y el equipamiento en TIC a cada institución pública, quienes a su vez participaron del diseño de la red, específicamente en la determinación de los puntos de conexión.

Es preciso señalar que en la etapa de implementación de infraestructura y equipamiento se suscitaron algunas dificultades que retrasaron la implementación de la tecnología, como fue el cambio de la ubicación de la red, en razón de que durante el proceso de instalación la empresa operadora en San Pablo (Telefónica de Perú), con la que se negoció la instalación del servicio, informó que no contaba con la posibilidad de ofertar mayor acceso (ancho de banda) al que se obtenía en San Pablo, lo cual generó el rediseño de lo actuado, modificando el tiempo y costo previstos.

Conjuntamente a estas acciones, el proyecto trabajó talleres de diagnóstico de los procesos de gestión con la finalidad de rediseñar y mejorar los mismos en función a la optimización de la atención al ciudadano. Estas actividades involucraron procesos de capacitación con el mismo fin.

Coadyuvando a todo el accionar previo, necesario para la mejora organizacional, se instalaron servicios o sistemas informatizados en los equipos instalados en cada institución pública, lo cual además involucró el desarrollo de competencias en el uso de los mismos, con mira a la mejora de la gestión interna.

Finalmente el proyecto involucró el acompañamiento y transferencia de la tecnología y servicios implementados. Esta etapa presentó dificultades en razón de la salida y/o cambio de autoridades en las municipalidades luego de las elecciones del 2010, así como por la rotación de personal en el resto de instituciones -aunque en menor grado-, requiriendo de la ejecución de nuevas acciones de capacitación y sensibilización sobre el proyecto.

1.3. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo a las especificaciones incluidas en los Términos de Referencia y a la propuesta presentada, los objetivos de la evaluación son los siguientes:

- ✚ Valorar el grado de consecución de los resultados y objetivos del proyecto. La evaluación deberá ser capaz de ofrecer información estructurada sobre el grado de alcance que han tenido los resultados y efectos a corto plazo del proyecto.
- ✚ Evaluar los factores externos al proyecto (los cambios en el contexto, especialmente el cambio de autoridades locales que ha ocurrido durante la ejecución del proyecto) y el efecto tanto a la consecución de resultados y objetivos como a la validez del modelo de intervención.
- ✚ Estimar la capacidad de las fases de la intervención del proyecto para conseguir los efectos a medio y largo plazo que se plantean.
- ✚ Presentar propuestas para la mejora del modelo de intervención en su dimensión más estratégica, así como para la valoración de su replicabilidad.

1.4. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de resultados del Proyecto Willay San Pablo I se ha realizado a los cinco (5) meses de su finalización, durante la ejecución de la fase II del proyecto que busca dar continuidad y soporte a las acciones ejecutadas en la primera fase, la cual es analizada en el presente estudio.

En el plano **político -institucional**, se encontró una provincia con autoridades nuevas, debido a los resultados de las elecciones de Gobiernos Locales realizadas en octubre del año 2010, que asumieron funciones el 1 de Enero de 2011, cuando faltaban escasamente dos meses para la finalización del plazo de ejecución del proyecto.

Cabe señalar que en el Perú los procesos de elecciones y posterior asunción de nuevas autoridades genera mayormente un alto índice de movilización de personal, toda vez que desde hace ya varios años –como resultado de una norma legal específica- no es posible nombrar personal y con ello dar estabilidad a las instituciones públicas, principalmente gobiernos locales, razón por la cual la gran mayoría del personal es contratado en plazas orgánicas o en su caso bajo la modalidad de CAS¹¹, lo cual facilita los cambios. Lo anterior generó que muchas de las personas de los gobiernos locales de los cuatro distritos, que participaron en el Proyecto, ya no se encontraran laborando en sus puestos o en la institución en el momento de realizarse la evaluación. Asimismo, la propia naturaleza de sus trabajos puede ser motivo de este movimiento de personal, como es en los casos del sector educación y salud, ya que quienes cumplen labores en lugares alejados buscan la oportunidad de acceder a puestos de trabajo en las capitales.

¹¹Contrato Administrativo de Servicios

Es así que de 114 destinatarios directos del proyecto, entre los que estaban funcionarios y trabajadores de las instituciones o sectores seleccionados, se determinó trabajar con una muestra de 57. Sin embargo sólo se logró contactar a 42 de ellos, por motivos relacionados a la alta movilización y rotación de personal.

Tabla N° 02: Destinatarios directos que lograron ser contactados para entrevistas

Distrito	Destinatarios Directos	Aplicaciones Proyectadas a DD ¹²	Aplicaciones ejecutadas a DD
San Pablo	55	31	18
San Bernardino	23	10	10
San Luis	11	9	9
Tumbadén	25	7	5
Total	114	57	42

Elaboración propia

Como se puede apreciar el caso más impactante es el de San Pablo, toda vez que se logró entrevistar a sólo algo más de la mitad de los informantes proyectados, lo cual es un reflejo de este proceso de cambios y movilización de los funcionarios que hemos señalado. Esta situación condicionó la ejecución de actividades adicionales a las programadas con la finalidad de contrarrestar los efectos de la misma.

En el caso de la Municipalidad de San Pablo, de los diez (10) iniciales destinatarios directos sólo cuatro (4) permanecían en la Municipalidad. La quinta persona encuestada fue contactada en su nuevo trabajo en Cajamarca¹³.

En el caso del sector salud, de los 15 considerados destinatarios directos, ocho (8) mantenían contacto con el Proyecto, pero de entre ellos, en el momento de la aplicación de campo dos (2) habían cambiado de lugar de trabajo, otros dos (2) no aceptaron contestar la encuesta y una (1) persona se encontraba de vacaciones.

Por su parte, en lo que se refiere al sector educación, de los treinta (30) destinatarios directos, sólo trece (13) estaban aún en contacto o medianamente en contacto; de ellas una (1) desistió de contestar la encuesta y dos (2) estaban fuera de la localidad por comisión de servicios.

En el plano *político – social* se observaron procesos de fortalecimiento e institucionalización de organizaciones, desarrollándose eventos o encuentros que promueven las capacidades de quienes participan en las distintas instancias de gobierno, como es el caso del “Encuentro Regional de Regidoras de Cajamarca para la gobernabilidad democrática”, llevado a cabo en la provincia de Chota. El objetivo de dicho encuentro fue analizar y evaluar el rol de las mujeres en el proceso de descentralización en el contexto regional, y estuvo a cargo de la Red de Municipalidades rurales del Perú (REMURPE) y la Red de Municipalidades Rurales de

¹² Destinatarios Directos

¹³ Ciro Valdez.

Cajamarca (REMURPE CAJAMARCA)¹⁴. También se realizaron campañas de apoyo legal a las integrantes de los Comités de Vasos de Leche dirigidas por el gobierno local de San Pablo, entre otras actividades.

Estos procesos de organización muestran a su vez acciones enfocadas en cuestiones ambientales con primordial interés en la conservación del agua, lo cual fue ratificado por la Municipalidad Provincial de San Pablo con la Ordenanza Municipal N° 001-2007-MPSP, referida a la protección de las lagunas de Alto Perú, por estar ubicadas en cabecera de cuenca y por ser de primordial interés la conservación del agua y el medio ambiente, la cual se encuentra acorde al inventario de zonificación ecológica económica¹⁵. La problemática contemplada en esta Ordenanza cobra especial importancia dados los conflictos sociales urgidos en la región en meses posteriores.

La dinámica de conflictos sociales dentro de la provincia también se ha ido gestando en la disconformidad de la población con las obras de infraestructura en agua y alcantarillado que se han realizado y que han provocado desbordes de los canales y otros problemas, generando la desconfianza en la máxima autoridad.

Finalmente se observan una serie de iniciativas destinadas a reducir la brecha de necesidades en la Provincia de San Pablo, como son la construcción de la carretera Chilete -San Pablo-EMP Ruta 3N KM 25 financiada por la Minera Yanacocha y que fue concluida en noviembre del 2010. Asimismo, el Convenio de Cooperación Japonesa con el Estado Peruano promovido por el MINAG en beneficio de productores cajamarquinos, permitirá la instalación de plantas de procesamiento y comercialización de productos agropecuarios en los distritos de Cajamarca, Cajabamba, San Marcos, San Pablo y San Miguel, entre otras iniciativas que involucran la zona de intervención del proyecto y que revelan una revaloración de la zona, factor que debiera tomarse en cuenta en la medición del impacto de los proyectos ejecutados.

1.5. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN

La evaluación del proyecto se ha llevado a cabo en el marco de los lineamientos establecidos en los Términos de Referencia¹⁶ para el presente servicio y que retoman las sugerencias del Manual de gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.

La definición del objetivo e información a recopilar para la evaluación se realizó en base a criterios de análisis, previamente determinados para el presente estudio por el Comité de Ayuda al Desarrollo¹⁷ de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (OCDE). Estos criterios determinan la estructura de este informe y la presentación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones. A continuación se definen cada uno de ellos:

- **Pertinencia:** alude al grado en que los objetivos del proyecto responden y se adecuan a las necesidades de los beneficiarios y el contexto en el que se realiza la intervención.
- **Eficacia:** mide y valora el grado o magnitud de consecución de los objetivos iniciales previstos y los resultados obtenidos en la población beneficiaria en un período de

¹⁴ Reporte del mes de febrero de la facilitadora local ISF

¹⁵ El gobierno regional de Cajamarca ha estimado el realizar proyectos agro-turísticos en estas Lagunas del alto Perú.

¹⁶ De aquí en adelante TdR

¹⁷ De aquí en adelante CAD

tiempo estimado de acuerdo a las expectativas esperadas por los ejecutores y beneficiarios

- **Impacto:** alude a los cambios o efectos generados como producto de la intervención y que son atribuibles a la actuación del proyecto.
- **Sostenibilidad:** alude a cuán permanentes, mejorables y replicables evidencian ser los resultados en el tiempo.

Para el análisis de estos parámetros o criterios de evaluación se propuso un grupo de elementos considerados esclarecedores y significativos que permiten mapear la realidad de la intervención. Estos elementos han sido ordenados en sub-criterios, variables e indicadores y pueden ser vistos en mayor detalle en el anexo 4.3 del presente informe.

La evaluación, como ejercicio de análisis del alcance y profundidad del proyecto busca producir información útil para todos los implicados y fundamentalmente a sus destinatarios, fortaleciendo el proceso de aprendizaje y la incorporación de las lecciones de la experiencia. Por ello se implementaron las siguientes técnicas de investigación:

- 1) **Cualitativa:** busca la comprensión de los hechos ejecutados por la intervención y la opinión de los beneficiarios del proyecto sobre los mecanismos de sostenibilidad.
- 2) **Cuantitativa:** orientado a la recolección de datos objetivos y contrastables en busca de la generalización de información que pueda estimar tendencias.

Para el trabajo de investigación se usaron fuentes de información primaria que permitieron identificar la opinión de los actores involucrados con la ejecución del proyecto, las cuales fueron complementadas con la información recogida a través de fuentes secundarias. En ese sentido, el método planteado para este estudio consistió en el análisis de la información sobre aquellos aspectos consensuados por los informantes, complementado con información obtenida de fuentes secundarias o documentales.

A continuación se señalan las fuentes usadas:

Tabla N° 03 N° de Aplicaciones por Instrumento y Técnica de Investigación.

Técnica	Instrumento	N° de Aplicaciones
Cualitativa	Encuesta a destinatarios directos	42
	Encuesta a población	86
Cuantitativa	Entrevista a autoridades / gestores de mantenimiento	7
	Entrevista a instituciones ejecutoras	8

Elaboración propia

- **Encuesta a destinatarios directos:** encuesta dirigida a las autoridades y funcionarios de las instituciones públicas en las cuales el proyecto intervino (municipalidades, sector educación y sector salud), la cual tiene por objetivo recoger la percepción de los usuarios directos sobre las tecnologías y servicios implementados por el proyecto.

- **Encuesta a población:** dirigida a la población de la capital de los cuatro distritos a fin de recabar la percepción como beneficiario indirecto de los cambios en la gestión institucional externa de las entidades municipales.
- **Entrevista a autoridades/ gestores de mantenimiento:** dirigida al alcalde del distrito que forma parte de la intervención, así como a uno de los tres gestores de mantenimiento por distrito. Con este instrumento se recaba información de dos índoles: el enfoque y motivación sobre la sostenibilidad del proyecto en sus respectivas instituciones y el compromiso de los mismos sobre la continuidad del proyecto.
- **Entrevista a instituciones ejecutoras:** dirigida a los representantes de las tres instituciones co-ejecutoras del proyecto a fin de recoger su opinión sobre todo el ciclo del proyecto, diseño, ejecución y los efectos del mismo.

Para el desarrollo metodológico de lo expuesto se realizaron una serie de acciones que se exponen a continuación.

- **Diseño de la evaluación:** en base a los criterios definidos y al set de preguntas de evaluación señaladas en los TDR se construyeron los instrumentos señalados líneas arriba. El diseño de la evaluación contó con la retroalimentación del Comité de Seguimiento de la evaluación.
- **Identificación de actores:** con el apoyo de la facilitadora local en San Pablo se depuró la lista de beneficiarios directos que habían participado en las actividades, seleccionado a los actores que aún se encontraban presentes en la zona, considerando la movilización del personal por el cambio de autoridades en instituciones municipales y la rotación habitual en el sector público. Esta situación determinó que el estudio no pudiera ser llevado a cabo a través de una muestra representativa en el caso de los destinatarios directos, puesto que la cantidad de los mismos fue muy reducida para establecer una muestra. En el caso de los beneficiarios indirectos, se trabajó una muestra representativa según el tamaño poblacional en cada distrito, utilizándose un nivel de confianza del 95% y un error máximo aceptable del 10%.
- **Preparación logística del campo:** ejecutada desde Lima y en San Pablo, consistió en la designación del presupuesto, compra de pasajes para la salida a campo (tanto para la validación como para el levantamiento) capacitación de equipo encuestador, reconocimiento de la zona y vías de movilización del personal de campo y establecimiento de citas para la ejecución de entrevistas y encuestas.
- **Validación de instrumentos:** implicó dos procedimientos: (i) la presentación al equipo supervisor de la consultoría a fin de recibir precisiones o mejoras y (ii) la aplicación de los instrumentos diseñados en dos de los cuatro distritos, a fin de adecuarla a la población y facilitar su entendimiento. En el último caso, la validación permitió ajustar la estrategia de recopilación de información puesto que no existía mucha afluencia de la población a las instituciones municipales. La nueva estrategia implicó la búsqueda

de informantes puerta por puerta dentro del mismo distrito y en mercados o centro de mayor afluencia.

- **Recopilación de información:** se aplicaron los instrumentos diseñados según el cronograma. Durante el proceso se suscitaron algunos inconvenientes que fueron absueltos por el equipo evaluador utilizando estrategias de empatía con informantes.

Durante la aplicación de la encuesta a beneficiarios indirectos se observó reticencia y/o desconfianza de la población para responder consultas. En este caso, habiendo identificado al Párroco como uno de los mayores líderes de opinión con influencia en los mismos, se le solicitó pudiese informar a feligreses que asisten a las misas respecto la realización de la encuesta y quienes estaban haciéndola, de manera que no existiera desconfianza al respecto. El Rvdo. Padre Filiberto Llanos Segura, al finalizar las tres misas que en fin de semana se ofician en San Pablo, hizo la invitación a la comunidad a contestar la encuesta, presentado al equipo de campo. Esta estrategia generó un cambio inmediato en la población, quienes en algunos casos se acercaron directamente al equipo a responder la encuesta.

En el caso de las encuestas a destinatarios directos y entrevistas a autoridades y gestores, se recurrió al establecimiento de citas y la presentación de la facilitadora local, quien cuenta con el reconocimiento de los actores locales, lo cual facilitó la ejecución del proceso.

En conclusión, el desarrollo metodológico se llevó a cabo sin mayores complicaciones, y con el apoyo del Comité de Seguimiento de la evaluación.

1.6. ALCANCE Y FACTORES DETERMINANTES DE LA EVALUACIÓN

En esta sección se presentan los parámetros de la evaluación lo cuales enmarcan el estudio en términos de magnitud y enfoque bajo el cual se ejecutó la evaluación del proyecto Willay San Pablo I.

- El tipo de evaluación que se realiza es una evaluación final, que se ejecuta al terminar el proyecto para medir el alcance de los resultados. Esta es entonces una evaluación de resultados, puesto que busca establecer evidencias sobre el grado de consecución de los objetivos, según la temática y objeto, la misma que se realizará a través de los instrumentos operativos, es decir analizando aspectos de la propia ejecución y estableciendo aprendizajes concretos para la retroalimentación en la gestión.
- La evaluación analiza cuatro (4) de los cinco (5) criterios considerados por el CAD, siendo el criterio de eficiencia aquel no analizado en este estudio. Por su parte, es oportuno señalar que el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española añade otros criterios como coherencia, apropiación, participación, alineamiento, armonización y cobertura, que si bien no han sido utilizados para el presente estudio, se han tomado algunos aspectos de dichos criterios, con la finalidad de profundizar en el análisis.
- El período de análisis abarca dos (2) años comprendidos entre diciembre del 2008 y marzo del 2011, realizándose la acciones de recopilación con fecha posterior al cierre del mismo

las que coinciden con la ejecución de actividades de la segunda etapa del proyecto, para lo que se procuró definir con claridad el período de análisis a los informantes, de manera que la información proporcionada haga referencia al espacio temporal de ejecución del proyecto.

- La investigación abarca a los funcionarios y autoridades de las instituciones públicas pertenecientes a los Gobiernos Locales, sector salud y educación de los distritos de San Pablo, San Bernardino, San Luis y Tumbadén del departamento de Cajamarca. De igual forma se tomó información de la población circunscrita a la capital de los cuatro distritos del proyecto y no a comunidades, en razón que el proyecto se ejecuta dentro de este espacio territorial. Finalmente se contactó con los co-ejecutores del proyecto.

1.7. CONDICIONANTES Y LIMITES DE LA EVALUACIÓN

En esta sección se presentan las limitantes y condicionantes identificadas durante la ejecución del proceso de evaluación del proyecto. Estas deben de tomarse en cuenta para la adecuada valoración de la metodología seguida y de los resultados obtenidos. Estos fueron compartidos en su oportunidad en el seno del Comité de Seguimiento de la evaluación.

- La planificación de la investigación estableció tamaños muestrales para la aplicación de encuestas a destinatarios directos del proyecto (funcionarios de las instituciones públicas vinculadas al proyecto de los cuatro distritos), sin embargo el cambio de autoridades generó una alta rotación de personal y salida de los mismos de las instituciones, principalmente en municipalidades, lo cual determinó la reducción de las aplicaciones en el trabajo de levantamiento de información, generando que no se trabajase con una muestra representativa sino con la muestra existente, por tanto no guarda representatividad estadística.
- Muchas de las consultas de las encuestas dirigidas a destinatarios directos no fueron respondidas por desconocimiento de la actividades del proyecto, por lo cual existe un margen considerable de no respuesta en los resultados del proceso de recolección de información. Esto limitó el análisis de los logros según la propuesta de indicadores establecida en el diseño de la evaluación.
- La calidad de la información con que cuenta el proyecto referida al nivel de incidencias en uso e implementación de los servicios implementados es limitada, puesto que según se informó (i) no toda la documentación fue compartida entre los socios y (ii) los retrasos del proyecto dejaron muy poco tiempo para la implementación de los servicios.

II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En este capítulo se presentarán los resultados de la evaluación realizada al proyecto “Fortalecimiento de capacidades para la gestión de entidades públicas locales (municipalidades, escuelas y centros de salud), mediante el uso innovador de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en los cuatro distritos de la provincia de San Pablo (Cajamarca)” o Proyecto Willay - San Pablo I, organizados de acuerdo a los criterios establecidos para la misma y que se muestran en la metodología de evaluación.

Se ha establecido una escala de valoración de los criterios de evaluación, toda vez que este tipo de estudio presenta ciertos condicionantes como (i) el hecho de que el tiempo de duración del proyecto no fue mayor de dos años, tiempo reducido para la obtención de impactos considerables en la realidad de la intervención, y (ii) el hecho de que forma parte o es considerado una etapa de una intervención mayor. Ambos aspectos limitan la posibilidad de establecer una valoración dicotómica de los criterios en términos de afirmación o negación ya que se mide la contribución de esta fase a una intervención mayor. Es así que se utilizará la siguiente escala:

Valoración	Apreciación satisfactoria de las Variables
Muy Alta	90% a más
Alta	70% a menos de 90%
Moderada	50% a menos de 70%
Baja	30% a menos de 50%
Muy Baja	Menos del 30%

2.1. PERTINENCIA

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

Es decir, se estudiará la calidad del diseño en base a su orientación, evaluando la lógica interna y su enfoque en función de la realidad específica y problemas que enfrenta. Por otro lado, la medición de la orientación se complementa con el análisis de la coherencia de la propuesta, entendida como la estrategia de respuesta y atención a las necesidades de la población. Un aspecto importante de este análisis es la evidencia de las capacidades locales aprovechadas.

En base a ello, la medición de la pertinencia se centra en la revisión documental de los productos e instrumentos de gestión como el formulario de proyecto, que prueban la lógica de la intervención frente a los diferentes documentos o estudios que den cuenta de la problemática a la cual brinda respuesta; a su vez la opinión y perspectiva de los actores involucrados sobre el desarrollo de este proyecto.

El proyecto muestra un **bajo nivel de pertinencia** en términos de diseño, toda vez que este no fue la respuesta al análisis de la realidad a intervenir sino la aplicación de un modelo existente probado y aplicado en una realidad con características similares más de ninguna manera idéntica. Lo señalado generó que en el Marco Lógico no se establecieran resultados ad hoc que permitieran alcanzar los objetivos establecidos, ni que se consideraran supuestos

referidos a condiciones socio políticas predecibles. Finalmente, se asignaron indicadores de medición que no correspondían al nivel de la jerarquía de objetivos.

Para ello, en esta sección se sub-divide el análisis en dos (2) sub-criterios como son la orientación y la coherencia del proyecto, los cuales mostramos a continuación.

Tabla N° 04: Sub criterios para el análisis de la Pertinencia del Proyecto

Sub-criterio	Variable	Indicador
ORIENTACIÓN	Lógica interna	La propuesta de intervención es suficiente para la concreción de los objetivos
		Existe relación entre los problemas identificados y los objetivos del proyecto
	Modelo o enfoque	El modelo se ajusta a tendencias internacionales
COHERENCIA	Necesidades locales	El proyecto da respuesta a la necesidades más sentidas de la población
	Capacidades locales	Proyecto responde a las capacidades locales

2.1.1. RESPECTO A LA ORIENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El vínculo entre la gobernabilidad democrática, la gestión pública y las TIC se hace válido para contextos en donde exista demanda de transparencia, descentralización y carencia de servicios básicos, en particular los de comunicación¹⁸.

Los lineamientos de intervención propuestos en el Proyecto Willay – San Pablo I rescatan estas demandas. Si bien existe una evidente relación - que será discutida más adelante - entre necesidades, problemas identificados y el planteamiento del proyecto, el abordaje del mismo en cuanto a diseño no permite ver el tratamiento de estas aristas desde una mirada integral.

A continuación se presentan las variables que son analizadas para ello:

Variable 1: Lógica interna

i) La hipótesis del planteamiento utiliza como orientador a la gobernabilidad democrática, que es abordada desde la mejora de la gestión en las instituciones publicas. Este planteamiento presuponía que al realizar mejoras a nivel institucional se ocasionaría como consecuencia inmediata y directa la mejora en la transparencia y la promoción de derechos ciudadanos. Sin embargo no se aseguraron medidas o estrategias que abordaran su solución.

Por ende, no fue pertinente la hipótesis de trabajo toda vez que la orientación del mismo se centró en la gestión, que es una arista de la gobernabilidad.

ii) En cuanto a la suficiencia de los resultados con respecto al objetivo específico, el planteamiento aborda las aristas centrales que permiten el fortalecimiento de las capacidades institucionales en recursos informáticos, procedimentales y de capacidades.

¹⁸Carlos Batista; Las Tics para la gobernabilidad, la contribución de las tecnologías de la información y comunicación a la gobernabilidad local en América Latina, Brasilia, UNESCO, Enero 2003, p 104

- iii) El planteamiento de indicadores no orienta la medición de los logros o efectos obtenidos con la intervención, sino que se concentra en la obtención de documentos y productos que son propios de la ejecución de actividades.
- iv) Con respecto a los factores de riesgo, estos no se constituyen en orientadores de la intervención ante contingencias. El planteamiento de los mismos se muestra escaso y no revela la magnitud del efecto de su ejecución en la realidad.

Por lo expuesto, la lógica de intervención ha sido insuficiente para el planteamiento señalado en el documento de base del proyecto, que se constituye y es valorado por el equipo ejecutor como un modelo de intervención que considerando la continuidad del mismo pudo haber sido desarrollado de manera integral.

Variable 2: Modelo o enfoque

En cuanto al modelo implementado se puede ser parcialmente optimista toda vez que responde a consideraciones y características que han usado diversos proyectos en Latinoamérica, sobre la relación gobernabilidad y el uso de las TIC.

La apuesta de los diferentes proyectos introduce prioridades de acción: en primer lugar buscan revertir las condiciones de accesibilidad de la tecnología, a través de la implementación de infraestructura y el desarrollo de capacidades; en segundo lugar, en el caso de instituciones públicas, el fortalecimiento de la institucionalidad con la mejora de capacidades de gestión.

Sin embargo, se observa que la tendencia de estas intervenciones se encuentra dirigida al impulso de estrategias que promuevan la transparencia en la gestión pública y la participación ciudadana, los cuales no son señalados como parte de la intervención en lineamientos de acción del presente proyecto que es materia de evaluación.

Las apuestas latinoamericanas buscan desde mecanismos integrales introducir el trabajo con organizaciones locales¹⁹ y el establecimiento de redes de coordinación entre los diferentes actores que promuevan no solo el intercambio de información sino el establecimiento de enfoques de desarrollo para la promoción de planteamientos a nivel político. En relación a ello se implementa el desarrollo de capacidades de diálogo.

En ese sentido, el proyecto se ajusta parcialmente a los modelos de intervención realizados en América Latina, puesto que si bien realiza acciones de implementación de la red y el desarrollo de capacidades así como el fortalecimiento de la gestión, no introduce acciones con la ciudadanía. Esto último es planteado en una segunda etapa del proyecto.

2.1.2. RESPECTO A LA COHERENCIA DE LA INTERVENCIÓN

La zona rural del país sufre de la carencia en el acceso a los servicios básicos como los medios de comunicación, servicios que se constituyen en la herramienta fundamental para la gestión

¹⁹ Infodesarrollo: Red ecuatoriana de información y comunicación para el desarrollo Informe de investigación: Gobernabilidad y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) “Uso de las TIC para el fomento de condiciones para gobernabilidad, con énfasis en el ámbito Local en el Ecuador” Quito abril 2005

de las instituciones públicas dentro de realidades con ciertas características en donde las brechas de accesibilidad a servicios se hacen más notorias.

En el caso de Cajamarca y la provincia de San Pablo y sus cuatro distritos, la información oficial del PNUD demuestra que al año 2011 la medición del IDH no ha tenido mejoras significativas, lo cual expone que este tipo de intervenciones se hacen cada vez más importantes y necesarias. Instituciones como el PNUD rescatan el valor de la innovación y la tecnología para el cierre de estas brechas, discurso que está calando en las políticas de cooperación internacional y del Estado peruano.

Diversas experiencias en América Latina demuestran la validez de la intervención de las TIC en la mejora de la gestión y democratización en los gobiernos locales²⁰, en donde el Enfoque de Desarrollo basado en los Derechos Humanos se usa como lineamiento de intervenciones que buscan y orientan la democratización de la gestión y de la dinámica sociedad – ciudadanía viendo a estos últimos como actores intervinientes y no pasivos del cambio.

Por ende el proyecto es una alternativa coherente y viable en zona rurales del país, donde San Pablo presenta las condiciones para el desarrollo de la intervención.

Variable 1: Necesidades locales

La pertinencia del proyecto respecto a la problemática que afronta es adecuada, ya que los medios planteados (como el rediseño de procesos, los sistemas de información que lo complementan y el desarrollo de capacidades) responden a las carencias administrativas de la gestión pública como son la fragmentación o las deficiencias en transparencia y rendición de cuentas que se evidenciaron en la provincia de San Pablo y que permanecen en la realidad, lo cual hace válida la continuidad del proyecto.

Por ende el análisis de los problemas identificados al momento del inicio de operaciones guarda coherencia con las alternativas de solución del proyecto. Sin embargo, el planteamiento del problema central evidencia la problemática de las dificultades en la gestión de funciones en el marco del proceso de descentralización, que en el resto del planteamiento se vuelve a nombrar.

Variable 2: Capacidades locales

El proyecto involucra el establecer espacios para el diálogo, donde los socios puedan conocer la opinión de los destinatarios directos sobre el establecimiento de la red y el rediseño de procesos, es decir, se reconocen y valoran sus conocimientos. Sin embargo, no utiliza a otros agentes locales para el desarrollo de las estrategias de intervención, como las organizaciones sociales, ni establece conexiones con otros actores políticos, sociales o de cooperación en favor del desarrollo.

²⁰ Infodesarrollo: Red ecuatoriana de información y comunicación para el desarrollo Informe de investigación: Gobernabilidad y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) “Uso de las TIC para el fomento de condiciones para gobernabilidad, con énfasis en el ámbito Local en el Ecuador” Quito abril 2005.

2.2. EFICACIA

El concepto de eficacia involucra la valoración sobre el grado de consecución de los objetivos iniciales previstos y los resultados obtenidos en la población beneficiaria, en función al mérito o importancia de la misma sobre el proyecto. Es decir, no solo comprueba el cumplimiento por sí mismo sino que valora los resultados de acuerdo a las expectativas esperadas por los ejecutores y beneficiarios del proyecto.

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

Ahora bien, frente a la magnitud de los factores que pueden considerarse para el concepto de eficacia, en la presente investigación se utiliza el enfoque de “calidad total” que alude a la satisfacción y a la mejora continua.

A nivel general se ha establecido que ha habido un **bajo nivel de eficacia**, toda vez que no se logró desarrollar mecanismos de sostenibilidad del proyecto, destacando los procesos de institucionalización de procedimientos e implementación de planes de mantenimiento. Por otra parte, la división de los resultados como “compartimientos estanco” entre los socios ejecutores debilitó la articulación en pro de la consecución de los objetivos.

A continuación se presenta la Tabla de estructura de análisis de este criterio:

Tabla Nº 05: Sub criterios para el análisis de la Eficacia del Proyecto

Sub-criterio	Variable	Indicador
CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS PROGRAMADOS	Magnitud del alcance	Concreción y articulación de lo objetivo y resultados del proyecto
	Gestión del Proyecto	Organización interna respondió a necesidades
	Calidad de los servicios de telecomunicaciones (internet y telefonía IP)	Percepción sobre la calidad de los servicios de telefonía IP Percepción de la calidad del servicio de Internet
CALIDAD DE LOS RESULTADOS	Calidad de las capacitaciones	Grado de aprobación o desaprobación de los proceso de capacitación
	Satisfacción con la tecnología implementada y capacitaciones brindadas	Grado de satisfacción con respecto al uso de la tecnología implementada Grado de satisfacción con respecto a las capacitaciones brindada
INVOLUCRAMIENTO DE LO BENEFICIARIOS CON EL PROYECTO	Mecanismos implementados	Actividades ejecutadas por el proyecto destinadas a generar espacios de retroalimentación con los usuarios.
	Participación	Tipo de participación de los destinatarios directos

2.2.1. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO Y RESULTADOS PROGRAMADOS

Como se señaló, la medición de la eficacia involucra el establecer de forma sistematizada los hallazgos a modo de balance de la concreción de lo planificado por el proyecto. En virtud de ello, en la presente sección se analizan dos variables **a) Magnitud de lo ejecutado; y b) Gestión del Proyecto.**

Variable 1: Magnitud de lo ejecutado

La medición del **objetivo específico** depende del desarrollo de dos aspectos (i) el uso o aplicación de la red instalada en las actividades diarias de las municipalidades, instituciones educativas secundarias y centros de salud y (ii) las mejoras en los índices de rendimiento de los procesos institucionales que se afectan al final del proyecto.

En cuanto al primer aspecto, los resultados demuestran que el proyecto ha podido implementar una red destinada a la telefonía IP y el internet con puntos de conexión en cada una de las instituciones, establecidos en función del tamaño y requerimientos de la misma. De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, el 70% hace uso de la tecnología diariamente (ver anexo 4.2), siendo estas cifras notables toda vez que el proceso de cambio de autoridades que en las instituciones públicas como las municipalidades se dió, pudo originar un retroceso de la aplicabilidad.

En segundo lugar, las mejoras en los índices de rendimiento de los procesos institucionales no pudieron ser evaluadas por la falta de información sistematizada del proyecto, por lo que si bien no se puede establecer una valoración con respecto al alcance de este indicador, sí deja evidencia de las limitaciones del trabajo con instituciones públicas y de la capacidad de análisis que poseen los usuarios al respecto.

Por ende a nivel del objetivo específico la concreción del mismo no puede ser medida más allá de la constatación de la infraestructura y las capacidades generadas, siendo el resultado 2 “red de telecomunicación e informática operativa y en funcionamiento” y el resultado 4 “formación del personal de entidades locales” los principales ejes que, independientemente de la ejecución de los otros dos resultados, influyen el nivel de avance del objetivo específico.

Sobre los resultados esperados, la información del proyecto evidencia que la mayoría de indicadores planificados han sido concretados, siendo dos no ejecutados, los cuales están referidos a la institucionalización en la gestión de las entidades publicas reflejado en documentos normativos o procedimentales como el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y que contribuiría a la sostenibilidad del proyecto.

La no ejecución de estos aspectos del proyecto representa un nivel de eficacia bajo puesto que el proyecto no pudo gestionar acciones de alta repercusión para la continuidad del mismo en el tiempo.

“No se podía institucionalizar, pues los tiempos eran reducidos, cuando se pudo realizar esto no era la fecha de hacer presupuesto, pues ellos presupuestan en junio, si bien las autoridades se comprometieron, hace falta un seguimiento de eso. (Socio Ejecutor -GTR)”

La limitaciones de tiempo producto de la priorización sobre acciones de reinicio de operaciones de capacitación ante la salida de los cuadros técnicos con los que se trabajó la identificación y desarrollo de lo procesos, no permitió que el equipo del proyecto pueda cumplir con este aspecto, lo cual resta reconocimiento sobre el trabajo realizado.

"Pregunta:... cuando se pregunta por los procesos, no los recuerdan, siendo que los tienen ahí pegados

Repuesta: ...Sí y es porque muchos de ellos no han participado" (Socio Ejecutor - Ongawa).

Por lo señalado, este resultado no ha logrado un nivel de eficacia considerable en término de cumplimiento de lo programado.

El **segundo resultado** es medido por el proyecto a través de la instalación y operación de una red ad hoc para las entidades públicas de los cuatro distritos, de la capacitación de los funcionarios de cada institución a nivel de usuario y como gestores de mantenimiento, así como del diseño e implementación del plan de mantenimiento.

Al respecto, se tiene que la red se encuentra instalada y operativa en los cuatro distritos de la provincia de San Pablo. Todas las instituciones públicas que se tenían previstas según el diseño participativo de la red están conectadas y operando, la capacitaciones y personas capacitadas fueron mayores a lo planificado ofreciéndose herramientas virtuales que no fueron planificadas con anterioridad. Lo cual evidencia un nivel aceptable de cumplimiento de este resultado en función de la infraestructura instalada.

Por otro lado, el diseño del Plan de Mantenimiento y el Modelo de Gestión que fue la apuesta del proyecto por establecer mecanismos de sostenibilidad de la tecnología, no pudieron ser concretados en su real magnitud.

El plan de mantenimiento del proyecto, a pesar de contar con compromisos firmados por las autoridades de estas instituciones, no pudo ser puesto en marcha. El cambio de autoridades y la transferencia de cargos limitaron su continuidad, por lo tanto no se logró obtener un nivel de institucionalización mayor que garantice la subsistencia de la red sin la financiación.

"Si bien teníamos en documentos los compromisos, esto no se acaba con ello, ahí faltó más trabajo que no se pudo concretar por el tiempo, cambio de autoridades, entre otras cosas" (Socio Ejecutor – Ongawa)

En cuanto a su aporte al objetivo específico, este es insuficiente, toda vez que no logró la implementación y puesta en marcha del plan de mantenimiento.

"Las autoridades públicas se comprometen a muchas cosas pero no todas esas cosas las cumplen a menos que exista un acompañamiento, asesoramiento y que les aclares dudas y que bueno estén un poco llevándolos de la mano." (Socio Ejecutor- GTR)

El equipo ejecutor reconoce las limitaciones sobre este aspecto y entre las medidas sugeridas por el equipo está la ejecución de un acompañamiento pormenorizado, el cual no se dió por limitaciones de programación ya descritas, pero que en base a esta experiencia se hace evidente la importancia de su aplicación.

El **tercer resultado**, referido a la provisión de servicios de información y comunicación que apoyen a los procesos internos y externos de las entidades públicas, intenta medir su cumplimiento a través de dos aspectos principales. Primero, la identificación de servicios a partir de un diagnóstico de necesidades de información y comunicación. Segundo, a través de la implementación de por lo menos cinco servicios de información para los usuarios de la red instalada, los cuales han sido desarrollados e implementados. Sin embargo, la concreción de este resultado - igual que en los otros dos casos- ha mostrado limitaciones producto de la desarticulación que ha producido el trabajo con el resultado que involucra el rediseño.

“...Antes hacían un proceso diferente y nosotros implementábamos un sistema que no guardaba relación con el proceso” (Socio Ejecutor – SP).

“...Los sistemas y los procesos no estaban articulados, eso fue un error...” (Socio Ejecutor- Ongawa)

Por último, el **cuarto resultado** planificado en el proyecto plantea tres indicadores para su medición: (i) la identificación y priorización de necesidades de capacitación, (ii) la capacitación de al menos dos funcionarios de cada institución y finalmente (iii) la participación de un funcionario en visitas de pasantías. En esa lógica, en el primer caso, el documento elaborado sirvió de base para el diseño de los talleres participativos y la formulación de los planes de capacitación. En el segundo caso, se logró implementar cinco módulos de capacitación²¹ con una afluencia de capacitaciones con un rango de entre 13 y 30 participantes. Finalmente la información de las pasantías ejecutadas muestra que estas se realizaron contando con representantes de cada institución del proyecto exceptuando al sector salud. La limitaciones de este resultado se encuentran por el lado de la continuidad del personal formado, lo cual requirió de un reinicio de acciones de capacitación para el nuevo personal, lo cual restó efecto al cumplimiento de otras acciones referidas a la sostenibilidad como la implementación del plan de mantenimiento.

En virtud de lo expuesto, si bien el proyecto evidencia la concreción de los indicadores planteados, la magnitud del planteamiento del objetivo y los resultados propuestos no ha sido cumplida de forma eficaz pues no se han alcanzado aspectos importantes que repercuten en el impacto y sostenibilidad.

Variable 2: Gestión del Proyecto

En esta variable se analizan los mecanismos mediante los cuales la organización interna del proyecto trabajó y respondió a las necesidades de la intervención.

- Coordinación de actividades

El equipo ejecutor del proyecto dispuso la ejecución de reuniones periódicas para la retroalimentación de los avances del proyecto y programación de actividades. A pesar de ello, los socios enfrentaron dificultades que redujeron la eficacia de estas. En primer lugar porque no se pudo contar con la presencia de todos los socios en los espacios de coordinación, lo cual limitó el conocimiento sobre el avance y las necesidades. En

²¹ Gestión de procesos, motivación y liderazgo, Normatividad, ofimática, participación ciudadana.

segundo lugar por la calidad de la información retroalimentada, que por celo institucional fue reducida, lo cual originó la transposición de actividades en desmedro de la imagen del equipo ante los destinatarios.

- División del trabajo

El equipo ejecutor estimó la división del trabajo por resultados, donde cada socio fue responsable en forma autónoma sobre cada resultado asignado. Si bien esta división del trabajo se basó en las capacidades y competencias de cada organización co-ejecutora, esta estructura no facilitó la mirada integral a las necesidades del proyecto, toda vez que como se ha señalado, los resultados que eran interdependientes -como los procesos y los sistemas- no pudieron ser coordinados de tal forma que significaran una mejora en la gestión interna.

- Representación local

Se destinaron facilitadores locales para la gestión del proyecto en la zona de intervención, la permanencia de uno de ellos y su vinculación con los representantes de las 14 instituciones y organizaciones civiles y religiosas, facilitó la coordinación con los beneficiarios. Esta estrategia permitió al proyecto mejorar la imagen y mitigar el problema de descoordinación.

En virtud de lo expuesto la organización del proyecto no ha sido la mejor para los fines propuestos, mostrando resultados negativos con respecto a la necesidades y barreras que se dieron durante la ejecución.

2.2.2. CALIDAD DE LO RESULTADOS

El nivel de calidad de los resultados implica la consideración de tres (3) variables, cada una de las cuales se evalúa en función a una serie de criterios que permiten reflejar su aporte al Proyecto. Estas variables son: **a)** Calidad de los servicios de telecomunicaciones (internet y telefonía); **b)** Calidad de las Capacitaciones; **c)** Satisfacción con la tecnología implementada y capacitaciones brindadas.

Variable 1: Calidad de los servicios de telecomunicaciones (internet y telefonía IP)

El análisis de la calidad de los servicios de telecomunicaciones se basa en dos aspectos: la percepción de los destinatarios y el grado de incidencias ocurridas desde la implementación.

La información recopilada sobre la calidad percibida por los usuarios del servicio de telefonía IP en San Pablo, refleja que en por lo menos tres de los cuatro distritos más de la mitad de los usuarios que respondieron señalan que el servicio es bueno (Anexo 4.9). Sólo en el distrito de San Pablo la percepción de la calidad es considerablemente menor al resto.

Si bien se señalan una serie de problemas en el servicio, estos no son considerados de mucha recurrencia, por lo que no incidirían en la calidad. Los reportes descriptivos de las incidencias sobre el desarrollo de la telefonía IP evidencian que durante los primeros meses de instalación del sistema se dieron dificultades con respecto a la instalación de anexos principalmente en San Pablo y Tumbadén. En este último es donde se dieron problemas con la batería, lo que

determinó el corte de operaciones, siendo solucionado con una demora de tres meses. En general se señalan problemas relacionados al clima, incidencia que se encuentra entre una de las características de la telefonía IP.

La eficacia de la implementación de telefonía IP y su valoración en la percepción de los usuarios muestra que el proyecto logró asegurar la conexión del servicio y por tanto la entrega de la conectividad puede ser catalogada como buena o eficaz.

Con respecto a la calidad del servicio de internet, los resultados de la encuesta a destinatarios directos muestran que en cada uno de los distritos más de la mitad de los usuarios califican el servicio como bueno (Anexo 4.g). Sin embargo y a pesar de esta valoración, hacen mención a dificultades como la lentitud del servicio en su implementación y sucesos que han generado que este servicio no se encuentre operativo.

La red se cae demasiado y el ancho de banda es muy poco... Hubo una reunión acerca de ello y se quedó en que se solucionaría el problema pero hasta ahora nada. (Alcalde de Tumbadén)

Muy bueno, ha sido de mucho beneficio para nosotros, el colegio y el sector salud, pero es un poco lento (Alcalde- San Bernardino)

Lo reportes de recurrencia de incidentes con respecto al internet se relacionan a la caída de la red, lo cual fue solucionado al mes de diciembre de 2010. Por lo tanto, el principal problema con el servicio es la cobertura, en tanto el ancho de banda se encuentra fuera del control del proyecto.

Variable 2: Calidad de las capacitaciones

La segunda variable se refiere a la medición de la calidad de los procesos de capacitación, lo que se midió en base a la percepción de los beneficiarios respecto a la misma y a la aplicación de los conocimientos adquiridos a través del proyecto.

Del total de los informantes que afirmaron haber recibido algún tipo de capacitación, la totalidad considera que estas han sido buenas y muy buenas. Se debe señalar que el desarrollo de capacidades es uno de los aspectos del proyecto que ha mostrado mejores resultados y el reconocimiento en lo destinatarios.

Luego de observar la percepción de los usuarios, podemos recoger el nivel de la calidad de estos procesos de capacitación y por ende de la eficacia del resultado 4 por el nivel de conocimientos en ofimática que han adquirido los usuarios, siendo más de la mitad de las personas que participaron de las sesiones de capacitación las que afirman aplicar los conocimientos adquiridos en sus actividades diarias(Ver anexo 4.1) Cabe señalar que es en el sector educación donde se expresa un mayor nivel de aprobación.

Estos conocimientos no sólo se centran en el desarrollo de habilidades para la gestión institucional como es el uso de programas como Word, Excel, Power Point, medios virtuales de comunicación y búsqueda de información, sino que también ha involucrado el desarrollo de habilidades profesionales como es el uso de medios virtuales para acceder a cursos y posibilidades de empleo.

Variable 3: Satisfacción con la tecnología implementada y capacitaciones brindadas

Después de haber revisado la calidad también es importante constatar el nivel de satisfacción de los usuarios con la tecnología implementada, las capacitaciones brindadas y los softwares desarrollados por el proyecto.

En las tres instancias los informantes manifestaron encontrarse satisfechos con la tecnología implementada lo cual demuestra, conjuntamente con los valores señalados respecto la percepción de calidad, la eficacia del proyecto respecto los servicios implementados, que aunado al grado de expectativa generada sobre el desarrollo de los mismos, permiten establecer que los usuarios han sido sensibilizados sobre la importancia de las tecnologías en distintas esferas de sus vidas.

"Me encuentro muy satisfecho, sin embargo podría verse la posibilidad de repotenciar los equipos... extender el proyecto a nivel pedagógico" (Gestor - San Bernardino)

"Satisfecho, porque me han brindado mas aprendizajes" (Gestor de Tumbadén)

Cabe señalar que en el caso de los sistemas implementados, no todos los beneficiarios han tenido acceso práctico a su uso, puesto que el proceso de implementación de los sistemas prevé un involucramiento lento a través de cambios tanto en voluntades como en prácticas. Tal es el caso del sistema de registro y control de personal.

La implementación de estos sistemas informatizados ha significado superar una serie de dificultades, ya que en los primeros meses de uso fue necesario crear espacios de reforzamiento ante las dudas. De igual manera se ha tenido que sobrellevar problemas que han requerido de la reinstalación, reconfiguración y actualización de usuarios. Por otro lado, el cambio de autoridades originó la salida de los responsables de estos sistemas, con lo cual se requirió de un nuevo proceso de capacitación.

2.2.3. INVOLUCRAMIENTO DE LOS BENEFICIARIOS CON EL PROYECTO

Se refiere a los mecanismos utilizados para lograr la apropiación o involucramiento de los usuarios con el proyecto, en pro de asegurar la concreción de los resultados, ya que al ser los destinatarios beneficiarios, también poseen responsabilidad sobre el cumplimiento real y el mantenimiento de los resultados.

Variable 1: Mecanismos de involucramiento

A través de esta variable se observan los espacios y/o mecanismos que el proyecto ha promovido para estimular en los beneficiarios un sentimiento de apropiación respecto al mismo. Esta información se recoge de los documentos del proyecto, así como de las entrevistas a ejecutores.

- (i) Diseños participativos, tanto para la construcción de la red como para los procesos

Durante la primera etapa del proyecto, se desarrollaron el diseño de la red así como de los procesos a través de talleres en donde se convocó a todos los actores involucrados en el proyecto con la finalidad de establecer acuerdos en beneficio del conjunto.

“Se hicieron talleres de diseño participativo (de la red y de los servicios), bajo un esquema técnico inicial, se propuso a los representantes de las instituciones beneficiarias, el esquema del diseño para que ellos las validaran, y que se realicen los pedidos de cambio del diseño. De acuerdo a eso nos decían quiero un teléfono acá o más acá” (Socio Ejecutor - GTR)

Fue de mucha importancia que los beneficiarios pudieran sentirse actores del diseño de su red, ya que constituyó un estímulo el reconocimiento y valoración de sus conocimientos.

“Los beneficiarios tuvieron participación en la toma de decisiones, es más hicieron petitorios para ampliaciones que si bien no estaban contemplados en el proyecto original, si servirían para ser tomados en cuenta en posteriores proyectos” (Socio Ejecutor - GTR)

- (ii) Reuniones de coordinación y establecimiento de compromisos para el mantenimiento de la red

De igual manera, a través de estas reuniones se involucró a los participantes en el establecimiento de acuerdos referidos a la gestión del proyecto. Principalmente se buscó el compromiso de las autoridades - que como se ha señalado se realizó en la última etapa- con la finalidad de garantizar el mantenimiento de la red.

Estas actividades se han considerado como estrategias de validación o legitimación de la intervención que si bien son necesarias no permiten la apropiación del proyecto. Se debe pensar en establecer mecanismos que aseguren una mayor y más activa participación de los beneficiarios en las acciones del proyecto, así como el mantenimiento de la tecnología implementada.

Variable 2: Participación

A fin de conocer cuánto han participado los usuarios en el proyecto, se plantearon dos perspectivas que permitan un mejor entendimiento del mismo. Por un lado, el conocimiento sobre el propósito o finalidad del Proyecto Willay- San Pablo I, y por otro lado la intervención o participación en diversas etapas del proyecto, sea en actividades que involucren la recepción de beneficios como en el involucramiento en la gestión del proyecto y su mantenimiento.

En ese sentido, la información recogida muestra que la mitad de informantes conocen el propósito u objetivo específico del proyecto. Cabe resaltar además, que menos de la cuarta parte relacionan los objetivos del proyecto con el desarrollo de tecnologías, siendo esto un indicador de la dificultad de vincular la tecnología para un fin mayor. La identificación del por que se desarrolló, permite en la población objetivo no solo comprender y valorar mejor la intervención sino que podría determinar una mayor participación en el proyecto de forma sostenida.

En lo que se refiere a las formas de participación, se constató que mayoritariamente los destinatarios directos participaron en los procesos de capacitación, seguido de las reuniones de coordinación. Las actividades que involucran un rol más activo no mostrarían datos relevantes como son los diseños participativos y el apoyo a gestiones, que con el cambio de autoridades ha podido determinar que los participantes a estos eventos no continuaran en el Proyecto.

Es así que el tipo de participación en el proyecto por parte de los destinatarios se traduce en un rol pasivo y receptor de bienes. Queda en manos del proyecto revertir esta figura a un rol de gestor de cambios.

2.3 IMPACTO

En esta sección se medirá el impacto del proyecto entendido como la identificación de los efectos generados por la intervención, sean estos positivos o negativos, esperados o no, directos o indirectos, colaterales o inducidos. El análisis del impacto se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación.

Para ello, se usará básicamente información obtenida de fuentes primarias, en las que destinatarios directos o beneficiarios indirectos brindan su punto de vista con referencia a los efectos percibidos con la intervención.

El impacto logrado por el proyecto ha sido **moderado**. Si bien ha contribuido a reducir brechas de accesibilidad de tecnología, han mejorado las capacidades en el uso de tecnologías de la información y comunicación, y ha aportado en el fortalecimiento de la comunicación intra e interinstitucional, no ha logrado que la ciudadanía perciba la mejora en los servicios ni identifique la contribución a la gobernabilidad democrática.

Para la medición del impacto se han establecido dos sub criterios de análisis: (i) efectos de mediano y largo plazo, que aborda el análisis de la magnitud de la contribución del proyecto sobre el objetivo general y específico del mismo y (ii) efectos de corto plazo, referidos al alcance de los resultados y los cambios que se esperaban lograr con el proyecto.

Tabla N° 06: Sub criterios para el análisis del impacto del Proyecto

Sub-criterio	Variable	Indicador
Efecto de mediano y largo plazo	Gobernabilidad	Mejoras en el fortalecimiento de lo procesos de descentralización. Mejora en lo procesos de gestión transparente y participación ciudadana
	Gestión interna	Cambios en la gestión interna
Efecto de corto plazo	Accesibilidad de la tecnologías	Implementación de tecnología
	Mejora de capacidades	Conocimientos y habilidades en el uso y aplicación de tecnologías, sistemas y procedimientos
	Reducción de costo y tiempo de procesos	Reconocimiento de valores de reducción en costo y tiempo de procesos a través de la tecnología implementada.
	Percepción del beneficio recibido	Destinatarios directos reconocen beneficios del proyecto en el ámbito personal, institucional y comunal.

A continuación se realizará el análisis de los resultados del proyecto en cuanto a los efectos de la intervención, señalando los logros más importantes y estableciendo las causas que han contribuido a dichos resultados.

2.3.1 EFECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

En esta sección se analiza el impacto real como expresión de los efectos, cambios o modificaciones que han sido percibidos por la población objetivo del proyecto, bajo los parámetros diseñados por el mismo y que se expresan en sus documentos oficiales.

La medición de los efectos de mediano y largo plazo se realiza para los efectos de este estudio en función a los avances y contribución del proyecto sobre la realidad en la cual interviene, por ende no se consideran procesos cerrados.

En consecuencia se revisa la contribución sobre la gobernabilidad y la gestión interna conforme se presenta a continuación:

Variable 1: Contribución sobre la Gobernabilidad Democrática

El Proyecto Willay – San Pablo I enmarca su intervención bajo la promoción de la gobernabilidad democrática. Para ello ejecuta una serie de acciones que buscan la contribución y aporte de la experiencia sobre este lineamiento.

La gobernabilidad democrática es abordada desde dos aspectos: (i) el fortalecimiento de procesos de descentralización y (ii) el apoyo a los procesos de gestión transparente y participación ciudadana.

A continuación se exponen los efectos percibidos sobre la gobernabilidad democrática:

- **El Fortalecimiento de procesos de descentralización** se entiende como la reforma y modernización de los agentes de gobierno que facilitan la concertación y el diálogo a

nivel político y social²². En el proyecto se pueden reconocer aportes importante en la comunicación entre las diferentes oficinas y dependencias de las instituciones públicas a nivel jerárquico así como con otras instituciones públicas que se encuentran dentro de la red. El resultado de las consultas muestra que, mientras que los funcionarios o directivos de las instituciones públicas expresan un variado número de beneficios y logros entre los cuales está este aspecto²³, las autoridades señalan este como uno de los mas importantes.

“...Nos ha permitido comunicarnos con las instituciones de los cuatro distritos” (Alcalde de San Pablo)

“... mayor comunicación entre los funcionarios de la institución. Ahora tenemos la posibilidad de articularnos directamente a otras dependencias como el gobierno regional” (Alcalde de San Bernardino)

Por otro lado, aunque la descentralización también involucra la distribución de poder del gobierno central hacia otros organismos de representación territorial, el proyecto no ha definido intervención sobre este aspecto, por lo que los resultados de la evaluación no han considerado este aspecto.

De lo expuesto, la gobernabilidad democrática ha sido trabajada y ha obtenido avances significativos a través de los logros atribuibles a la mejora en la comunicación intra-institucional e inter-institucional. Este avance introduce la evidencia de un modelo de trabajo netamente institucional y político que no ha involucrado el dialogo social, el fortalecimiento de organizaciones sociales y la participación, lo cual permitirá la legitimidad e institucionalización de los procesos descentralizados en los gobiernos.

• **Apoyo a los procesos de gestión transparente y participación ciudadana.** Sobre este aspecto los resultados de la investigación revelan que no se han logrado efectos que sean percibidos de forma directa por la población.

Muy por el contrario, la desinformación se constituye en una constante que persiste en la dinámica de estos cuatro distritos. La información sobre la administración municipal no es difundida con mecanismos mas allá de los habituales como son los cabildos abiertos, que sin embargo no se constituyen en un referente de información que pueda ayudar al ciudadano a ejercer sus derechos.

Por ende la intervención tiene en este aspecto una tarea pendiente, que debe ser resuelta en el corto plazo con algún mecanismo que asegure una mayor participación de la población en el espacio público.

Por lo expuesto, la contribución del proyecto sobre la gobernabilidad es incipiente, y si bien ha mostrado cambios percibidos dentro de la organización, no se han podido constatar cambios perceptibles en la relación con el ciudadano. La gobernabilidad involucra como actor central, desde el enfoque de derechos que promueve AECID y que pretende el proyecto, al ciudadano. El proyecto debe considerar el reestructurar el planteamiento de la intervención de

²² Agencia española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Descentralización y Gobernabilidad Local en la Cooperación Española para el Desarrollo. Pag8.

²³ La mitad de los encuestados señala beneficios relacionados con la mejora de la comunicación. Ver anexo 10

tal manera que el trabajo de transparencia y participación aunado a la gestión se entrelace para el logro del cambio en el esquema de gobernabilidad en San Pablo.

Variable 2: Mejora de la gestión Interna

El proyecto buscó optimizar procesos organizacionales de gestión interna y de los servicios prestados a la ciudadanía, para lo cual desplegó una serie de acciones dirigidas al rediseño de procesos, mejora de competencias, instalación de infraestructura y tecnología, que contribuyeran a fortalecer a las instituciones locales en pro de la reforma y modernización del Estado.

En términos generales la identificación de logros en la gestión interna muestra valores reducidos. La población destinataria no logra identificar claramente mejoras en la gestión, lo cual se encuentra en relación con la negativa o nula sensación de mejora, en el trato al ciudadano que accede a los servicios, expresada por la población, sobre la gestión municipal.

Por otro lado el sector donde se pueden observar mayores aportes es salud, siendo las tecnologías y sistemas implementados como el SISMED y el uso de la telefonía IP, un medio que viabiliza la toma de decisiones y por ende la gestión interna a través de un mejor control de la información²⁴, sector en el que el equipo ejecutor cuenta con mayor experiencia.

Se debe señalar que, si bien existe un reconocimiento positivo de la contribución del proyecto en términos generales, la población objetivo ha mostrado serias dificultades para identificar y expresar mejoras producidas por el proyecto, lo que aunado al desconocimiento de los procesos mejorados, evidencian la carencia que ha tenido el proyecto para capitalizar sus logros en el imaginario colectivo.

2.3.2 EFECTOS DE CORTO PLAZO

En esta sección se miden los efectos directos, ocasionados inmediatamente después de ejecutado el proyecto y que son atribuibles y percibidos por los destinatarios directos.

Variable 1: Accesibilidad de la tecnologías.

La **accesibilidad** es el grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. Por ende la medición de este aspecto involucra en primer lugar medir la capacidad instalada, que en el caso del proyecto, ha tenido un significativo resultado puesto que ha logrado implementar dentro de todas las instituciones que forman parte del mismo una red para el acceso a telefonía IP e internet y otorgado equipos de cómputo para la implementación de esta red.

En segundo lugar, la medición de la accesibilidad involucra la utilización de las tecnologías y la dificultad de uso que representan para los usuarios, lo cual es considerado por los usuarios directos como de fácil uso.

²⁴TIC para todos: <http://www.youtube.com/watch?v=AjAeytaYaNA>

De acuerdo al diagnóstico de necesidades de información, comunicación y capacitación realizado por los socios co-ejecutores del proyecto Willay - San Pablo I, antes de iniciar las actividades la capital provincial de San Pablo contaba con acceso privado y telefonía móvil, de igual manera la cobertura en telefonía fija era limitada en los distritos de San Bernardino, San Luis y más aún en Tumbadén que tampoco cuenta con electricidad. En estas mismas zonas FITEL intervino con conexión satelital. Sin embargo, diferentes problemas técnicos generaron que se desistiera de este proyecto. Si bien se cuenta con telefonía celular, esta es más restringida. En virtud de ello el proyecto plantea cambiar esta condición a fin de mejorar la gestión pública.

- **Frecuencia y dificultad de uso de la Telefonía**

El servicio de telefonía es uno de los que presenta menor dificultad de uso por parte de los destinatarios directos, siendo diariamente usado por los informantes. Cabe señalar que el sector salud es el único donde todos los informantes afirmaron usar, indistintamente de la frecuencia, el teléfono IP, mientras que educación fue el sector con mayor cantidad de usuarios que no recurren a este servicio.

La accesibilidad del servicio de telefonía es asegurada por el proyecto, lo cual se constituye en un logro que si bien se cataloga de corto plazo, implica capacidad instalada en estos distritos. Este logro, aunado al desarrollo de capacidades de gestión, podría mejorar y maximizar el grado de su impacto.

- **Frecuencia y dificultad de uso del servicio de internet**

En lo referente al servicio de internet, más de la mitad de los destinatarios directos del proyecto señalaron que la frecuencia con que hacen uso de internet es diaria y una cuarta parte semanalmente, siendo los funcionarios o directivos municipales entrevistados los que usan con mayor frecuencia estos servicios. En cuanto a la dificultad de uso, los pertenecientes a municipalidades son los que reportan un número menor de dificultades. Cabe señalar que la magnitud de las dificultades de uso depende no sólo de la frecuencia de uso por sí misma, sino de los conocimientos adquiridos que, como se observará en las siguientes líneas, evidencia que en este sector se posee un mejor nivel de competencias.

Al igual que la telefonía, la tecnología implementada para el internet por el proyecto deja a las instituciones con capacidad -en términos estructurales- de usar e incrementar en el futuro dichos servicios, así como con la de negociar con entidades privadas y a nivel de políticas públicas.

La accesibilidad de los servicios implementados se constituye en un logro rescatable y contrastable en la realidad específica que representa, generando a su vez expectativas en los usuarios. El incremento de la cobertura en términos de ancho de banda y en el caso del sector educación al mayor número de instituciones beneficiarias y la inclusión del nivel pedagógico, que si bien no se encuentran dentro del control del proyecto, constituyen el sustento para ofertar procesos de fortalecimiento de habilidades de gestión y negociación para el desarrollo del mismo como una política regional y a su vez el tratamiento a nivel privado que pueda establecer mejoras del servicio con los operadores.

La bibliografía sobre la brechas de accesibilidad rescata este factor como uno que democratiza y reduce las discriminaciones al eliminar barreras sociales por el mundo virtual. Por ello este es uno de los efectos más rescatables y significativos del proyecto.

Variable 2: Mejora de capacidades

La medición de las mejoras en las capacidades se plantea como la evidencia del cambio en la conducta refrendada en la aplicación de las tecnologías implementadas y que muestran relación con el desarrollo de capacidades en ofimática realizada por el proyecto; todo ello basado en que el progreso de las competencias se visualiza a través de la aplicación de los mismos en el quehacer diario, de tal manera que se logre su apropiación.²⁵

De los conocimientos adquiridos se puede señalar que los referidos al intercambio de información y la ofimática básica son los de mayor aplicación en los usuarios, en donde el uso del correo electrónico, foros de discusión y chats se constituyen en herramientas básicas para la comunicación.

En segundo lugar se encuentra la aplicación de herramientas básica propias del Office como son el uso del Word, Excel y Power Point, los cuales son usados en el marco de las funciones propias de cada uno de los actores entrevistados.

Finalmente, la búsqueda de alternativas web que contribuyan al desarrollo personal de los usuarios de la tecnología (como portales educativos, cursos y oportunidades de trabajo) se constituyen en una mejora actitudinal como efecto del desarrollo de competencias en el uso de lo servicios de internet.

En base a lo expuesto y considerando los objetivos del plan de formación a usuarios (conocimientos básicos en ofimática y uso del internet que contribuya a la mejora en la gestión institucional), se puede afirmar que el proceso de capacitación cumplió su labor y ha permitido establecer logros no sólo a nivel de los conocimientos adquiridos, sino en el uso efectivo de las TIC, y aunque en menor grado, en la actitud respecto a sus beneficios para el desarrollo personal. Por tanto, el desarrollo de capacidades es considerado como notable pues ha permitido establecer conexiones e iniciativas de aplicabilidad de la tecnología para el progreso y mejora personal.

Variable 3: Reducción de costo y tiempo de procesos

Otro de los aspectos importantes en la medición de los efectos a corto plazo es el impacto que ha significado el rediseño de procesos, que puede ser medido considerando la reducción en tiempo y costo de los trámites que involucran la gestión y que se encuentran dentro del rango de operaciones del proyecto.

El análisis de este aspecto puede realizarse desde dos miradas. Por un lado, desde el punto de vista de los usuarios o beneficiarios indirectos del proyecto, en donde la percepción de mejora se estableció a través de los trámites de obtención de partida de nacimiento en los municipios. Sin embargo, no ha sido posible establecer una tendencia central respecto de la mejora, toda vez que menos de la mitad de los entrevistados no cuenta con una referencia anterior respecto al trámite.²⁶

²⁵ Loudes Villardon Gallego, Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. En Revista científica de la universidad de Murcia. Vol 24 . 2006 <http://revistas.um.es/index.php/educatio/article/viewFile/153/136>

²⁶ El análisis del Proyecto evidencia que los costos de estos trámites son variables entre las distintas municipales lo que están entre S/. 0 y 26 nuevos soles

Por otro lado, se analiza la reducción en costo y tiempo que significa para los destinatarios directos los servicios implementados por el proyecto. Es así que un trámite en UGEL o DRE requerido por los docentes de las instituciones educativas que forman parte del proyecto, puede reducirse en días y en soles, al no requerir de transporte para movilizarse y remitirse esta información por internet.

Si bien la medición de los efectos producto de la mejora de procesos (a través de la reducción en los costos o tiempo) no ha podido contrastarse con datos sólidos (lo cual puede a su vez estar relacionado al bajo reconocimiento de la aplicación de los mismos y su no vinculación con los sistemas implementados), esta situación permite observar que el proyecto no ha podido ejercer los efectos esperados, en la magnitud estimada.

Variable 4: Percepción del beneficio recibido

La medición de la percepción del beneficio permite al proyecto considerar el manejo que el mismo ha realizado sobre el cambio, puesto que el mal manejo de esto determina que la población beneficiaria minimice los cambios alcanzados.

Si bien los factores de éxito de un proyecto tienen relación directa con los alcances del mismo, el involucramiento de la población, la capacidad del personal y los recursos, también es importante la visibilidad de los resultados que el proyecto pretende, un aspecto que introduce en la gestión del proyecto la mejora en la apropiación de la propuesta toda vez que facilita que la población se identifique con el mismo.

En cuanto a la percepción del beneficio percibido, la evaluación evidencia que existe una fuerte dispersión en las opiniones con respecto a los beneficios que el proyecto involucra como:

- Mejora de la comunicación y coordinación
- Incremento de conocimientos
- Simplificación administrativa
- Digitalización de la administración
- Mejora en la atención al ciudadano
- Integración de datos

Esta dispersión de los beneficios estimados por los destinatarios directos demuestra el nivel de expectativa que tiene el proyecto sobre los usuarios, lo cual no ha tenido correlación con la evidencia de los logros, pero que podrían determinar una valoración positiva sobre el proyecto de parte de los destinatarios directos.

2.4 SOSTENIBILIDAD

En esta sección se presentan los aspectos que evidencian las posibilidades de continuidad de los beneficios de la intervención por parte de los actores involucrados, mas allá del apoyo y financiamiento del proyecto para los servicios implementados, información que servirá para la mejora de la experiencia en su segunda fase.

Se valorarán los factores que dan cuenta de la viabilidad de la intervención en el tiempo, es decir después de concluido el proyecto, tomando en cuenta para ello los mecanismos y capacidades que poseen los beneficiarios para mantener los efectos positivos una vez retirado el apoyo y afrontar los riesgos que enfrentan y que podrían mermar su estabilidad.

Los resultados de la evaluación nos llevan a señalar que **el nivel de sostenibilidad es bajo**, en razón de que a pesar de existir una alta motivación y expectativas por parte de las autoridades y participantes con el proyecto y la tecnología que este implementa, no ha logrado potenciar factores de prevención ante situaciones de riesgo político, institucional y financiero, ni alcanzar un grado necesario de institucionalización que garantice su permanencia en el tiempo.

La medición de la sostenibilidad se realiza tomando como fuente la información documental, los hallazgos producto de la aplicación de entrevistas y encuestas dirigidas a los beneficiarios directos, autoridades y socios ejecutores sobre los sub-criterios que se señalan a continuación:

Tabla N° 07: Sub criterios para el análisis de la Sostenibilidad del Proyecto

Sub-criterio	Variable	Indicador
Factores de riesgo	Político	Repercusión de los factores políticos sobre la continuidad del proyecto
	Institucional	Repercusión de los factores institucionales sobre la continuidad del proyecto
	Económico - Financiero	Repercusión de los factores económico-financieros sobre la continuidad del proyecto
	Tecnológico	Repercusión de los factores tecnológicos sobre la continuidad del proyecto
Grado de institucionalización	Herramientas	Herramientas de gestión que muestran la normalización de la acciones de continuidad del proyecto en la gestión institucional
	Presupuesto	Distribución del presupuesto a las acciones de continuidad
	Personal	Designación de personal
Valoración sobre la continuidad	Motivaciones	Grado de motivación de la autoridades por continuar con el proyecto
	Expectativas	Tipo de expectativas sobre el proyecto

En el documento de formulación aprobado por la AECID se señalan estrategias para la sostenibilidad a través de acciones de difusión, diálogo y sensibilización que permitan a los usuarios y beneficiarios indirectos reconocer la importancia del proyecto y de esta manera posicionarse en el colectivo. Como se expuso en el capítulo referido a la eficiencia, no todas estas acciones fueron operacionalizadas en el cronograma de actividades previstas, lo cual mermó el desempeño de este aspecto dentro de la intervención.

De igual manera se estimó un proceso de transferencia y acompañamiento, reflejado en acciones que luego de la instalación de la infraestructura (telefonía IP e Internet), el rediseño

de procesos y el desarrollo de capacidades, perfilaban la sostenibilidad del Willay-San Pablo: la implantación de los procesos rediseñados en manuales institucionales como es el texto único de procedimientos administrativos (TUPA) en cada entidad pública, la designación del personal de mantenimiento y la puesta en marcha del plan de mantenimiento.

Estas estrategias y actividades fueron influenciadas por una serie de factores que a continuación se presentan, evidenciando los resultados de la investigación por cada uno de los sub-criterios señalados

2.4.1 RESPECTO A LO FACTORES DE RIESGO

La dinámica social en la que interviene todo proyecto no sólo se nutre de la intervención, sino que también determina y/o modifica la experiencia. En el caso del proyecto Willay –San Pablo I, se analizan un conjunto de factores que se han presentado durante la etapa de ejecución a fin de determinar la continuidad del mismo.

Variable 1: A nivel político

Se pueden observar dos aspectos o situaciones que exponemos a continuación:

- **Proceso electoral:** la ejecución del proceso electoral no significó demora en la ejecución de actividades²⁷ propias del proyecto, realizándose estas de acuerdo a lo planificado. Sin embargo, dos acontecimientos que devienen del cambio de autoridades a nivel tanto local como nacional (como son la transferencia en la gestión y la movilidad o rotación de personal de las instituciones públicas) han mostrado repercusiones en la ejecución del proyecto y en las estrategias o actividades de sostenibilidad.

Se debe señalar que la capacidad de respuesta ante estos acontecimientos fue rápida, lo cual demuestra una adecuada capacidad de gestión del equipo ejecutor. Sin embargo, evidencia una baja capacidad de planificación, toda vez que no se estimó la magnitud de estos problemas²⁸ a través de planes de contingencia.

Estas repercusiones, conforme se observa en los documentos del proyecto y declaraciones de todos los representantes de los socios ejecutores, son:

- (i) La pérdida de destinatarios del proyecto con los cuales se ha trabajado, es decir una “fuga de talento”. De 114 destinatarios directos que participaron al iniciar el proyecto a la fecha de ejecución del trabajo de campo para la evaluación de encontraron 56.

“...en enero todos los que habíamos capacitado en el municipio ya no estaban y muchas de las decisiones y de los acuerdos que se hicieron tuvieron que ser revisados y rehechos, las capacitaciones y la designación de funcionarios tuvo que hacerse de nuevo...” (Socio ejecutor-GTR)

²⁷ Los diferentes reportes señalan retraso y baja participación en los talleres y otras actividades por parte de algunas municipalidades durante estas fechas; sin embargo no se evidencia relación directa.

²⁸ Los supuestos del proyecto, que se observan en el marco lógico del mismo, no muestran estas situaciones. La documentación del proyecto no evidencia un trabajo planificado sobre estos aspectos.

- (ii) Retraso en la implantación de medidas y compromisos tomados para el mantenimiento del proyecto.

"El plan de mantenimiento todavía está en proceso de implementación, pues al tener nuevas personas tenemos que generar espacios de retroalimentación para que se empapen del Proyecto...". (Socio ejecutor-Ongawa)

- (iii) La pérdida de información en la transferencia y por ende la retroalimentación del proyecto luego del cambio de autoridades.

"...no tengo un documento de Willay diciendo cuánto de ancho de banda me dan... no tengo documento oficial" (Actual alcalde de Tumbadén)

Las implicancias del proceso electoral -que se realiza en períodos previamente conocidos- repercuten sobre la dinámica interna de las instituciones públicas, principalmente en las municipalidades, lo que a su vez merma la sostenibilidad del proyecto, toda vez que se hace necesario reiniciar o repetir acciones, cuando debieran ejecutarse acciones de acompañamiento.

- **Conflictos político – sociales:** en primer lugar las demandas ambientales por la protección del agua en toda la región y que involucra a Tumbadén con la protección de las lagunas del Alto Perú; en segundo lugar los problemas de comunicación entre autoridades municipales y la población, quienes señalan desconfianza ante la gestión edil. Esta problemática si bien repercutió directamente sobre la implementación de las estrategias o acciones de sostenibilidad, podría significar limitaciones en la continuidad, toda vez que podría reducir desde la intervención regional la atención al desarrollo de tecnologías en zona rurales como alternativa al desarrollo.

Variable 2: A nivel institucional

Se observa la capacidad de gestión y las competencias para el mantenimiento de los logros y resultados del proyecto por parte de los funcionarios.

En las tres instituciones se ha identificado que no existe capacidad de gestionar acciones de continuidad del proyecto, puesto que no se han ejecutado mecanismos de institucionalización.

Con referencia a las competencias de los funcionarios y gestores de mantenimiento, los informantes si bien han sido partícipes de un proceso de capacitación reciente respecto a a la fecha de ejecución del estudio, no responden sobre las acciones referidas al mantenimiento preventivo de los equipos instalados. De igual manera en lo referido al mantenimiento correctivo, no brindan información que permita establecer un mapa de las fallas y/o incidencias con lo servicios implementados. La información documental demuestra que no se ha utilizado el formato de registro de incidencias. Este aspecto evidencia la necesidad por desarrollar y/o fortalecer las competencias tanto para la gestión como para el mantenimiento de la tecnología en favor de la continuidad del proyecto.

Se debe señalar que el proyecto estableció un modelo de gestión para el mantenimiento de la tecnología implementada, a través del cual cada municipio distrital es responsable del pago de los servicios de las tres instituciones públicas que forman parte del proyecto

además de formalizar la asignación de funciones. En consecuencia, el sector salud y educación tienen un rol operativo ya que brindarán recursos humanos para la correcta operación, monitoreo, mantenimiento preventivo básico y gestión de reclamos o notificaciones de fallas en la red dentro de sus instituciones.

Variable 3: A nivel económico – financiero

Las municipalidades distritales y provincial son los actores (bajo el modelo diseñado por el proyecto) responsables del financiamiento de los servicios (pago mensual del operador), puesto que el sector educación y salud no cuentan con autonomía administrativa que permita que ambas instituciones puedan disponer de presupuesto para el pago de los mismos.

De igual manera, el modelo de gestión pretendía que las municipalidades, al finalizar el proyecto, establecieran en su presupuesto una partida para la previsión de actividades de mantenimiento dentro de su gasto corriente, lo cual ha sido asumido por estas instituciones. Sin embargo, los informantes señalan que las acciones contempladas en el plan de mantenimiento (compra de repuestos, implementación del plan de formación continua, actividades de mantenimiento preventivo y actividades de mantenimiento correctivo) no han sido consideradas en el presupuesto, dependiendo del proyecto para ello. Actualmente se cuenta con stock de repuesto, pero porque ha sido dejado por el proyecto.

Adicional a ello, hay que tomar en cuenta que el período de vida útil de la red y su conjunto se estima en 10 años, por lo que no se han presentado necesidades en el período actual. En los dos últimos casos (actividades de mantenimiento) se depende del personal del Proyecto Willay – San Pablo I, afirmando 17 de 42 informantes que ante cualquier eventualidad en el computador se recurre al personal de mantenimiento del proyecto, 10 señalan que lo hacen ante eventualidades con los sistemas y 1 ante problemas con el teléfono.

En términos presupuestales, el año 2012 la distribución del presupuesto público nos deja entrever las prioridades de inversión en estas zonas. La inversión de los municipios según datos del SNIP se encuentra enfocada en el transporte, salud y saneamiento y por último en educación y cultura, siendo San Pablo el distrito con un número mayor de proyectos de inversión seguido de Tumbadén²⁹. Dentro del presupuesto participativo la tendencia no varía, siendo la educación el sector con mayor cantidad de perfiles de proyectos, seguido de la promoción social y económica, el riego y finalmente la salud los que presentan mayores iniciativas.

Ello explica el por qué tanto autoridades ediles como los funcionarios de estas instituciones señalan que a la fecha no tienen estimado presupuesto para la ejecución de actividades de mantenimiento del proyecto.

Por otro lado, se debe señalar que los costos estimados para el mantenimiento de la tecnología y servicio, si bien representan valores accesibles y bajos, no son considerados por las autoridades como asumibles.

²⁹ Ver anexo 4.17

"No está en el presupuesto una partida destinada a labores del plan de mantenimiento ni el desarrollo de capacidades que sería muy bueno... pero no tenemos mucho presupuesto, es un distrito pequeño" (Alcalde de San Bernardino)

Por lo expuesto, los factores económico- financieros no permitirían actualmente financiar las actividades del proyecto que garanticen su continuidad en el tiempo con las expectativas deseadas. Si bien se asegura el pago de los servicios, la formación y el mantenimiento no estaría siendo previsto con antelación, con lo cual dos de los pilares para la apropiación del proyecto en los destinatarios que sustentarían la sostenibilidad, no se asegurarían.

Variable 4: A nivel tecnológico

Este factor está referido a la infraestructura, servicios y equipamiento que dotó el proyecto, así como la acciones de mantenimiento de los mismos. Si bien la calidad de la tecnología implementada es catalogada por los destinatarios directos como buena, se suscitan problemas como la rapidez del servicio de internet (que es calificado de “muy lento”), la caída de la red, la poca disposición de equipos de cómputo y puntos de acceso, el audio entrecortado de los equipos telefónicos, entre otros. Son factores tecnológicos que no estarían contribuyendo a la sostenibilidad del proyecto, toda vez que no permitirían identificar y reconocer la utilidad de los servicios o sistemas que se vea reflejado en la asignación del presupuesto y emisión de normativa sobre los procedimientos que involucra su mantenimiento y mejora.

"La red se cae demasiado y el ancho de banda es muy poco. Yo estoy pagando internet en Cajamarca y tengo casi toda la oficina allá. Mi intención es traer toda la oficina aquí y para eso necesito internet pero quiero un mejor servicio. Más ancho de banda y más máquinas y puntos de internet "(Alcalde de Tumbadén)

Se debe señalar que la ampliación de la red se torna en un requerimiento tecnológico solicitado con mucha frecuencia por lo usuarios que a pesar de las actividades de comunicación sobre los límites de la intervención no ha producido una reducción en la solicitud a los ejecutores de este aspecto.

El proyecto debiera aprovechar esta condición como una oportunidad para estimular la apropiación del proyecto generando capacidades en las tres instituciones en tramitación y gestión con las empresas operadoras.

En base a lo expuesto, se evidencian varios factores de riesgo dentro de cada variable o nivel analizado que nos hacen concluir que el proyecto ha mostrado una alta vulnerabilidad ante acontecimientos no previstos, a pesar de las alternativas de reducción de los efectos de estos realizados por el proyecto. Esto ha determinado que actualmente el proyecto no sea sostenible, aunque contiene lecciones aprendidas que deben ser aprovechadas en una segunda etapa.

2.4.2 GRADO DE INSTITUCIONALIZACIÓN

Uno de los factores que inciden en la sostenibilidad del proyecto es el grado de institucionalización, entendido éste como el establecimiento de obligaciones o deberes que permitan el reconocimiento de las acciones propias del proyecto en el tiempo por parte de todos los miembros de cada una de las instituciones, independientemente de la gestión. En ese sentido, se hace referencia al marco normativo, los recursos tanto humanos como financieros y los procedimientos para la implementación.

Variables 1: Herramientas de gestión

Se buscó identificar si en la política y planes institucionales (ROF, MOF, TUPA) se incorporaron los procedimientos para el mantenimiento de la tecnología y por ende el proyecto dentro de la gestión institucional. Los resultados de la revisión documental y las respuestas de los funcionarios y directivos señalan que no fueron incorporadas, lo cual impide el institucionalizar en la dinámica interna de las instituciones publicas estas acciones, y por ende éstas dependerán solo de la voluntad y expectativa de los usuarios.

Variable 2: Presupuesto

Como se señaló anteriormente, si bien se cuenta con los requerimientos de presupuesto para el desarrollo de acciones de continuidad, no se cuenta con una partida presupuestal que efective la ejecución de estas acciones.

Variable 3: Personal

Cada una de las instituciones publicas cuenta con personal de mantenimiento, designado durante el proyecto y con roles o funciones previamente establecidas. Este recurso no estaría siendo explotado en toda su magnitud, por la carencia de presupuesto, la normalización de sus funciones y las capacidades que poseen.

Las tres variables señaladas evidencian que no existen mecanismos de institucionalización de los procedimientos en estas instituciones, que en definitiva marca la pauta de las acciones de continuidad que den sustento al mantenimiento de la intervención en el tiempo y dirigida desde lo actores locales.

2.4.3 VALORACIÓN SOBRE LA CONTINUIDAD

En este acápite se observan las motivaciones y expectativas que pueden repercutir tanto positiva como negativamente sobre el proyecto, toda vez que si bien el proyecto podría contar con un grado de institucionalización aceptable, sólo se puede asegurar mejores resultados con la voluntad de los actores involucrados.

Variable 1: Motivaciones que poseen los actores sobre el proyecto

Los informantes muestran un discurso favorable sobre la intervención, reconocen la importancia del proyecto, lo beneficios y la contribución del mismo en la gestión, como se observa en los capítulos anteriores. De igual manera las acciones de continuidad son valoradas

positivamente por los destinatarios señalando su disposición por continuar formando parte del proyecto.

“La municipalidad tiene bastante voluntad de trabajar y apoyar. Existen recursos humanos, tenemos una parabólica, con cabina, tenemos varios equipos y creo que tenemos la voluntad de continuar apoyando y participando con Willay”.
(Alcalde de San Luis)

Sin embargo, la disposición por el proyecto y su continuidad se queda en el plano discursivo sin resolver una actitud sobre el mismo. Esto podría estar relacionado a la constante que se identifica en el sector público que es poseer una fuerte visión asistencialista respecto a las intervenciones.

Variable 2: Expectativas

Se han observado una serie de expectativas que se agrupan a continuación, según orden de prioridad por recurrencia de respuesta:

- Ampliar la cobertura del servicio de internet
- Continuar con los procesos de capacitación
- Ampliación del proyecto a nivel pedagógico
- Implementar con otros recursos multimedia y computadoras

Estas expectativas deben ser tratadas y controladas por el equipo del proyecto, toda vez que sobrepasan los objetivos y lineamientos del mismo o que se encuentran fuera del control de su gestión, como es la cobertura del servicio de internet. Así, con la implementación de estrategias particularizadas que busquen un mejor entendimiento y eviten las insatisfacciones que mermen la imagen del proyecto, se ganaría espacio en la sostenibilidad

Si bien el proyecto ha ejecutado una estrategia de diálogo, ésta debe ser mas frecuente y oportuna a fin de evitar apreciaciones que podrían evidenciar cierta insatisfacción en el dialogo con los beneficiarios y sus requerimientos.

“...Willay debe tener en cuenta la solución de esta preocupación, en varias oportunidades ya las hemos comunicado a sus coordinadores, y en este nuevo convenio queremos que nos den una solución” (Alcalde y Gestor –San Luis)

La insatisfacción ante requerimientos podría catalogarse como una limitación del proyecto y por ende restringir el reconocimiento de beneficios que determine. Si bien las expectativas pueden ser altas y reconocer la importancia de la intervención, las salidas que ofrece ante ellas no se encuentran a la par.

Por lo expuesto en cada uno de los sub-criterios señalados, la sostenibilidad del proyecto requiere de una serie de intervenciones y mejoras, mayor organización y planificación que aproveche las oportunidades y capacidades que se encuentran en el proyecto y en el contexto. Sin un replanteamiento de la estrategia de sostenibilidad, la continuidad del proyecto no estaría asegurada.

2.5 TABLA SINTÉTICA DE VALORACIONES.

	Sub-criterio	Variable	Indicador	Cumplimiento por Indicador	Cumplimiento por Variable
PERTINENCIA	Orientación	Lógica interna	La propuesta de intervención es suficiente para la concreción de los objetivos	No cumple	No cumple
			Existe relación entre los problemas identificados y los objetivos del proyecto	No cumple	
		Modelo o enfoque	El modelo se ajusta a tendencias internacionales	Cumple	Cumple
	Coherencia	Necesidades locales	El proyecto da respuesta a la necesidades identificados	Cumple Parcialmente	No cumple
Capacidades locales		Proyecto responde a las capacidades locales	No cumple		
EFICACIA	Cumplimiento de resultados programados	Magnitud del alcance	Concreción y articulación de lo objetivo y resultados del proyecto	No cumple	No cumple
		Gestión del proyecto	Organización interna respondió a necesidades	No cumple	No cumple
	Calidad de los resultados	Calidad de los servicios de telecomunicaciones (internet y telefonía IP)	Percepción sobre la calidad de los servicios de telefonía IP	Cumple	Cumple
			Percepción de la calidad del servicio de Internet	Cumple	
		Calidad de las capacitaciones	Grado de aprobación o desaprobación de los procesos de capacitación	Cumple	Cumple
		Satisfacción con la tecnología implementada y capacitaciones brindadas	Grado de satisfacción con respecto al uso de la tecnología implementada	Cumple	Cumple
	Grado de satisfacción con respecto a las capacitaciones brindadas		Cumple		
Involucramiento de lo beneficiarios con el proyecto	Mecanismos implementados	Actividades ejecutadas por el proyecto destinadas a generar espacios de retroalimentación con los usuarios	No cumple	No cumple	

	Sub-criterio	Variable	Indicador	Cumplimiento por Indicador	Cumplimiento por Variable
		Participación	Tipo de participación de los destinatarios directos	No cumple	No cumple
IMPACTO	Efecto de mediano y largo plazo	Gobernabilidad	Mejoras en el fortalecimiento de lo procesos de descentralización	Cumple parcialmente	No cumple
			Mejora en lo procesos de gestión transparente y participación ciudadana	No cumple	
		Gestión interna	Cambios en la gestión interna	No cumple	No cumple
	Efecto de corto plazo	Accesibilidad de la tecnologías	Implementación de tecnología	Cumple	Cumple
		Mejora de capacidades	Conocimientos y habilidades en el uso y aplicación de tecnologías, sistemas y procedimientos	Cumple	Cumple
		Reducción de costo y tiempo de procesos	Reconocimiento del valor de reducción en costo y tiempo de procesos a través de la tecnología implementada	No cumple	No cumple
		Percepción del beneficio recibido	Destinatarios directos reconocen beneficio del proyecto en el ámbito personal, institucional y comunal	Cumple	Cumple
SOTENIBILIDAD	Factores de riesgo	Político	Repercusión de los factores políticos sobre la continuidad del proyecto	No cumple	No cumple
		Institucional	Repercusión de los factores institucionales sobre la continuidad del proyecto	No cumple	No cumple
		Económico - Financiero	Repercusión de los factores económico- financieros sobre la continuidad del proyecto	No cumple	No cumple
		Tecnológico	Repercusión de los factores tecnológicos sobre la continuidad del proyecto	Cumple	Cumple
	Grado de institucionalización	Herramientas	Herramientas de gestión que muestran la normalización de la acciones de continuidad del proyecto en la gestión institucional	No cumple	No cumple
		Presupuesto	Distribución del presupuesto a las acciones de continuidad	No cumple	No cumple
		Personal	Designación de personal	No cumple	No cumple

	Sub-criterio	Variable	Indicador	Cumplimiento por Indicador	Cumplimiento por Variable
	Valoración sobre la continuidad	Motivaciones	Grado de motivación de la autoridades por continuar con el proyecto	Cumple	Cumple
		Expectativas	Tipo de expectativas sobre el proyecto	Cumple	Cumple

III. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y lecciones aprendidas a las que ha arribado el equipo evaluador como resultado de la investigación realizada, así como las recomendaciones o sugerencias que a la luz de lo anterior se plantean.

En cumplimiento de lo estipulado en los TDR, acompaña a las recomendaciones una propuesta de Plan de Implementación de las mismas.

3.1 CONCLUSIONES

- El proyecto ha contribuido a reducir las brechas de accesibilidad de tecnología (infraestructura) en la Provincia de San Pablo, Cajamarca, siendo que la red instalada se constituye en base para mejoras en los servicios de telefonía e internet.
- El proyecto ha logrado la mejora de las capacidades de los funcionarios y autoridades en el uso de las TIC.
- El proyecto ha contribuido al avance de la comunicación intrainstitucional e interinstitucional en la Provincia, con la implementación de los sistemas informatizados de gestión institucional.
- La ciudadanía no ha percibido el cambio o mejora en los servicios, en términos de costo y tiempo.
- El proyecto muestra un nivel limitado de pertinencia, en términos de diseño:
 - ✓ No se realizó un diagnóstico individual, se aplicó un modelo diseñado para otra realidad similar pero no idéntica.
 - ✓ El proyecto no estableció los suficientes resultados que permitieran alcanzar los objetivos planteados.
 - ✓ El set de indicadores diseñado en su mayoría es inadecuado para medir los cambios o modificaciones de la realidad del sector público que se puedan obtener. Se establecieron indicadores de producto donde debieron establecerse de efecto.
 - ✓ En el Marco Lógico no se consideró como supuesto situaciones de riesgo previsible para el proyecto como son los cambios de gobierno, lo cual generó que no se planificaran desde el inicio actividades que redujeran la magnitud de la afectación de este fenómeno político institucional.
- En términos de eficacia, esta también ha sido limitada, toda vez que la ejecución de los resultados involucra mecanismos de continuidad del proyecto que no han sido desarrollados por problemas o situaciones externas al mismo, como la salida del personal que ha formado parte del proyecto. Las principales limitaciones del proyecto y que han repercutido en la eficacia son los procesos trunco como la institucionalización de los procedimientos, la implementación del plan de mantenimiento o la desarticulación de resultados diseñados.
- En cuanto a la gestión del proyecto, el equipo ejecutor ha presentado problemas de coordinación y división del trabajo que no han permitido la óptima articulación de la intervención y sus resultados, siendo cada uno de ellos ejecutados y tratados independientemente.

- Los usuarios de los servicios implementados perciben la calidad de los servicios de telecomunicaciones y el proceso de desarrollo de competencias como positiva.
- El proyecto ha contribuido a sensibilizar a los funcionarios y autoridades de las instituciones beneficiarias en la importancia del uso de las TIC, mostrando disposición para el desarrollo de capacidades.

3.2 LECCIONES APRENDIDAS

En esta sección, el equipo evaluador presenta las “Lecciones aprendidas” de la ejecución del Proyecto, entendidas estas como *aprendizajes que surgen producto de la reflexión del conjunto de éxitos o desaciertos que el equipo ejecutor ha logrado manejar o sortear durante la intervención, con la finalidad de reproducir los aciertos y tomar medidas de prevención para evitar los errores.*³⁰

- **Articulación de la acciones.** El trabajo desarticulado de cada uno de los socios no ha permitido una mirada integral de la intervención que facilite reconocer mejoras sustanciales producto de la ejecución.
- **Necesidad de hacer un análisis de riesgos.** El proyecto carece de una correcta identificación de los aspectos en el ámbito interno y externo que influyen sobre el proyecto y que han repercutido sobre la magnitud de la intervención, la identificación de esto facilita el establecimiento de planes de contingencia que por ende reducen la vulnerabilidad del proyecto.
- **Diagnóstico de necesidades de capacitación.** Esta herramienta permitió conocer los requerimientos mas sentidos de la población en cuanto al desarrollo de capacidades.
- **Los procesos de capacitación obtienen mejores resultados con el desarrollo de acciones de acompañamiento y atención personalizada.** El equipo ejecutor del proyecto planteo el soporte de los conocimientos luego de la etapa de capacitación oficial, según los requerimientos durante las visitas que se realizaba en cada una de las instituciones. La finalidad de este proceso es asegurar que los conocimientos se consolidaran.
- **Personal Local (facilitadora) con capacidades de asumir y responder a la dinámica interna de las instituciones locales y sociales.** La identificación de este recurso residente en San Pablo brindó empatía y fluidez en la comunicación con los destinatarios directos del proyecto, mejorando la coordinación para la absolución de demandas y ejecución de actividades.
- **Importancia de definir perfiles (saberes previos, condición laboral, disponibilidad) de los beneficiarios de las acciones de capacitación.** La identificación y selección de usuarios o destinatarios directos del proyecto no fue definida claramente y se dejó a libre determinación de las instituciones públicas. Esto originó una disparidad de competencias de las personas asistentes a los talleres. De igual manera este proceso no permitió reducir la pérdida de capacidades con la salida del personal capacitado, producto del cambio de autoridades.

³⁰ Definición propia.

3.3 RECOMENDACIONES

La evaluación del proyecto ha evidenciado una serie de factores que han limitado la intervención y en base a ellos se establecen sugerencias que permitan optimizar la ejecución de una segunda etapa del proyecto.

A. En referencia a la mejora de la gobernabilidad

- ***Fortalecer a las organizaciones sociales a fin de empoderarlas sobre la gestión transparente, rendición de cuentas y participación ciudadana***

La participación social en la toma de decisiones gubernamentales se encuentra cada vez más en aumento. Actualmente existen diversos mecanismos y/o espacios sustentados en la normatividad vigente que promueven la participación y en los cuales se encuentran inmersas las organizaciones sociales como grupos organizados que representan al colectivo. La representatividad que estos grupos ejercen se constituye en una oportunidad para consolidar y fortalecer la democracia y la gobernabilidad en el ámbito local.

Las organizaciones sociales se constituyen en un aliado estratégico toda vez que son los actores que se encargan de facilitar las condiciones que permiten el ejercicio de los derechos de los ciudadanos, como el contar con información. En virtud de ello, el trabajo con las organizaciones sociales debe ser fortalecido en aquellas competencias claves de tal manera que se asegure un trabajo efectivo de los mismos sobre los derechos ciudadanos y que representen mejoras en la gobernabilidad y democratización del espacio público.

- ***Promover la conformación de redes de trabajo y coordinación con agentes locales de la esfera pública, privada y civil que permita formar en la cultura del diálogo.***

La cooperación y articulación de fuerzas en espacios geográficos cercanos y conexos con realidades similares permite la respuesta más organizada y de mayor potencia sobre las necesidades más sentidas. Por ende la construcción de redes de trabajo facilita el desarrollo de estrategias de acción que den respuesta a las carencias que puedan encontrarse en estos espacios geográficos.

La participación activa de actores representativos de entidades públicas, privadas y civiles posibilita el establecimiento de forma más directa y efectiva de los productos, bienes y servicios a favor de las necesidades de la población. Desde un enfoque de gestión participativa del territorio, repercute en la gobernabilidad democrática y el desarrollo socio-económico de la población de forma sostenible, eficiente e integral.

B. En referencia al desarrollo de capacidades

- ***Certificar a los beneficiarios de los procesos de capacitación, condicionándolo a actividades de reproducción de los conocimientos en sus pares.***

Para los servidores o funcionarios públicos es importante contar con medios de demostrar la mejora de sus capacidades para efectos de “apuntalar” su permanencia en los puestos que ocupan debido a la especialización en el cargo (en el caso de los contratados en plazas orgánicas o personal CAS), o para mejorar su situación escalafonaria con la finalidad de poder ascender en la carrera administrativa (para los trabajadores públicos de carrera con carácter estable).

Por lo señalado, la obtención de la certificación de los conocimientos adquiridos o capacidades desarrolladas, cumpliendo con los requisitos que la normatividad señala en cuanto a horas lectivas mínimas para ser consideradas computables, dentro de las cuales se propone incluir como condición horas de socialización verificable o “efecto multiplicador” con su pares en la institución, constituye una importante motivación para la participación en las capacitaciones e implementación de los conocimientos adquiridos en la institución a la que pertenecen.

- ***Promover la constitución de un equipo de formación, de corte permanente, y desarrollado por responsables del sector educación quienes en base a su experiencia contribuyan en el desarrollo de este.***

Uno de los problemas más recurrentes del proyecto y que evidencia un alto grado de vulnerabilidad es el constante cambio de personal que representa fuga de talentos desarrollados. Para reducir el impacto de esta situación, las instituciones educativas que forman parte del proyecto debieran constituirse como un actor central en la formación continua. Sus habilidades y metodologías pedagógicas y didácticas se constituyen en una oportunidad.

C. En referencia a la sostenibilidad

- ***Gestión de expectativas, minimizar las expectativas de apoyo en infraestructura y/o equipamiento.***

Una línea paralela a la planificación del proyecto es la definición de acciones que permitan reducir el grado de expectativas que poseen los destinatarios sobre distintos aspectos del proyecto. Un mal manejo de esta expectativa puede reducir la curva de satisfacción o gratificación que representa los productos entregados con el proyecto y no sólo perder confianza y credibilidad sino adicionalmente a ello reducir la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

- ***Estrategias de mercadeo social, que permita que los destinatarios reconozcan la importancia del producto social (tecnologías de la información)***

La apropiación del proyecto es uno de los aspectos centrales de toda propuesta de intervención y que contribuye en la auto-sostenibilidad del proyecto. El generar mecanismos de visibilización de la intervención produce seguridad sobre beneficios y facilita la adquisición de responsabilidad sobre el proyecto y los productos que en él se desarrollan.

- ***Impulsar estrategias de incidencia a nivel regional que introduzcan la apuesta del proyecto a nivel político.***

El buscar institucionalizar un modelo de intervención dentro de instancias gubernamentales permite acciones de mayor envergadura y continuidad. Estas estrategias involucran la negociación y presentación de los beneficios del proyecto a estos actores políticos.

- ***Fortalecer competencias para la gestión de estrategias de financiamiento y sostén económico del proyecto por parte de las instituciones públicas.***

Las capacidades en la búsqueda y gestión de alternativas para acceder a recursos externos que permitan la continuidad de acciones propias del proyecto se hacen necesarias toda vez que se debe buscar romper con el rol pasivo que actualmente tienen los destinatarios como beneficiarios de una intervención. La apropiación del proyecto pasa por el reconocimiento de los beneficiarios de que la continuidad sólo será permanente en la medida que se establezca comunicación con instituciones privadas, estatales e internacionales que permitan la posibilidad de inversión para la cobertura y desarrollo del proyecto.

Poner en marcha mecanismos y procedimientos que aseguren la apropiación de recursos, considerando recursos propios, externos e internacionales también debe involucrar la incidencia en el presupuesto de inversión pública.

D. En referencia al seguimiento

- ***Establecer un set de indicadores que permita contrastar de forma clara los efectos del proyecto y de esta forma visualizar el aporte del proyecto en la realidad.***

Es importante administrar un conjunto de indicadores claros que permitan la medición de los efectos y cambios que se originan y no sólo la constatación de la entrega de un producto como parte de la ejecución de una actividad, como es el caso del uso de indicadores que evidencian el número de capacitados en un resultado y no el cambio en las competencias. Esto facilita la medición del impacto del proyecto en la realidad y su eficacia.

3.4 IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

Objetivos/Estrategias/Actividades	Recursos necesarios	Responsables
01. Mejora de la gobernabilidad		
E.1.1 Fortalecer a las organizaciones sociales a fin de empoderarlas sobre la gestión transparente, rendición de cuentas y participación ciudadana		
A.1.1.1 Talleres de fortalecimiento de capacidades en temas de transparencia de la información pública, rendición de cuentas y participación ciudadana.	* Locales * Equipos * Expositores * Material de Trabajo (fotocopias, Papelógrafos, lapiceros, etc.) * Diseño de Manuales de Capacitación	* Coordinador del Proyecto
A.1.1.2 Formación de una Mesa de Diálogo público privado	* Facilitador local * Recursos financieros (movilidad) * Útiles de Oficina * Local	* Coordinador del Proyecto
A.1.1.3 Elaboración de propuestas para el presupuesto participativo	* Capacitador * Materiales de Trabajo	* Facilitador Local
A.1.1.4 Acompañamiento a acciones de solicitud de información pública.		* Facilitador Local
02. Desarrollo de capacidades de funcionarios y autoridades de instituciones seleccionadas		
E.2.1 Promover la constitución de un equipo de formación, de corte permanente, y desarrollado por responsables del sector educación quienes en base a su expertis contribuyan en el desarrollo de este.		
A.2.1.1 Establecer un Convenio con la UGEL San Pablo para la formación de un Comité de Expertos para la formación y asesoría en el uso de TIC.		* Coordinador del Proyecto
A.2.1.2 Diseñar un Plan de Capacitaciones que contemple un acumulado de 120 horas pedagógicas entre horas de capacitación, horas de práctica y efecto multiplicador en las instituciones de procedencia de los participantes.	* Materiales de Trabajo	* Coordinador del Proyecto

Objetivos/Estrategias/Actividades	Recursos necesarios	Responsables
E.2.2 Certificar a los beneficiarios de los procesos de capacitación, el cual este condicionado a actividades de reproducción de los conocimientos en sus pares.		
A 2.2.1 Establecer un convenio con la UGEL San Pablo para el acompañamiento y certificación de las capacitaciones.	* Facilitador Local * Certificados	* Coordinador del Proyecto
A..2.2.3 Seguimiento de las acciones de Capacitación, práctica y reproducción de conocimientos.	* Facilitador Local * Útiles de Oficina	* Facilitador Local
O3. Mejora de la sostenibilidad		
E.3.1 Estrategias de mercadeo social, que permita que los destinatarios reconozcan la importancia del producto social (tecnologías de la información)		
A.3.1.1 Campaña de sensibilización dirigida a la población "Comunidad informada, Comunidad que desarrolla"	* Especialista en mercadeo social * Material de difusión	* Coordinador del Proyecto * Facilitador Local
A.3.1.2 Campaña de difusión sobre las acciones del Proyecto. "Fortaleciendo capacidades para servirte mejor"	* Especialista en mercadeo social * Material de difusión	* Coordinador del Proyecto * Facilitador Local
E.3.3 Impulsar estrategias de incidencia a nivel regional que introduzca la apuesta del proyecto a nivel político.		
A.3.3.1 Presentar al GORE Cajamarca los avances del Proyecto en San Pablo.	* Material de presentación del Proyecto * Recursos económicos (movilidad y viáticos)	* Coordinador del Proyecto
A.3.3.2 Participación en foros y eventos que permitan difundir a nivel Regional y nacional la estrategia de desarrollo planteada por el Proyecto.	* Recursos económicos (movilidad y viáticos)	* Coordinador del Proyecto
E.3.4 Estrategias de financiamiento y sostén económico del proyecto, fortalecer competencias para la gestión		

Objetivos/Estrategias/Actividades	Recursos necesarios	Responsables
A.3.4.1 Diseñar propuestas que puedan ser llevadas a la formulación de presupuesto participativo local dirigidas a dar sostenibilidad y mantenimiento a la tecnología recibida.	* Asesor en formulación de perfiles de proyectos. *Útiles de Oficina	* Facilitador Local
O4 Fortalecer el seguimiento del Proyecto		
E.4.1 Establecer un set de indicadores que permitan contrastar de forma clara los efectos del proyecto y esta forma contrastar el aporte del proyecto en la realidad.		
A.4.1.1 Revisión del marco lógico		* Coordinador del Proyecto
A.4.1.2 Establecimiento de indicadores y elaboración de Fichas de indicadores con información detallada sobre definiciones y forma de medición.		* Coordinador del Proyecto