

PER0601011

**Programa de Centros de Servicios
Empresariales no Financieros en
Ayacucho, Apurímac y Huancavelica**

Informe anual

2008

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
I. FICHA DEL PROGRAMA	3
II. ANALISIS DEL CONTEXTO ACTUAL	4
III. BALANCE DE LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES.....	5
IV. BALANCE FINANCIERO	12
V. MONITORIO DE LOS INDICADORES	17
VI. EVALUACION DE CRITERIOS DE SEGUIMIENTO.....	20
VII. MEDIDAS Y RECOMENDACIONES	22
VIII. PLANIFICACION DEL PROXIMO AÑO 2009	24
IX. CONCLUSIONES	27
X. ANEXOS	28

I. FICHA DEL PROGRAMA

1. **Título del Programa** : Programa de Centros de Servicios Empresariales no Financieros en el Corredor Económico Ayacucho – Apurímac – Huancavelica.

2. **Duración de la prestación** : 4 años

3. **Presupuesto total de la prestación:**

Contribución Belga	3'550,000.00 EUR.
Contribución de los Socios	64,800.00 EUR.
Contribución Total	3'614,800.00 EUR.

4. **Descripción de los Objetivos y Resultados del Programa:**

Objetivo General :

Aumentar el empleo y los ingresos de los pequeños productores rurales y de los microempresarios urbanos a nivel regional.

Objetivo Específico :

Generar conglomerados de productores rurales y microempresarios urbanos dinámicos a través del impulso de cadenas productivas con potencial competitivo y del fortalecimiento de las cadenas empresariales, como parte de una estrategia consensuada para el desarrollo regional.

Resultados :

- Las capacidades empresariales y de gestión se han fortalecido a nivel de los actores directos e indirectos de las cadenas productivas en el ámbito del Programa.
- La competitividad de las cadenas productivas seleccionadas, en concordancia con las prioridades regionales, se han fortalecido de manera equitativa y sostenible a nivel regional e interregional.
- Una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia consensuada en torno a las cadenas productivas seleccionadas han sido promovidas en concordancia con las estrategias regionales de competitividad
- Las municipalidades del ámbito de la intervención están comprometidos con el desarrollo económico local.

5. **Localización Geográfica:**

Ayacucho – Apurímac – Huancavelica

6. **Las Personas Claves:**

• **Persona Responsable del Programa:**

Nombre y Apellidos: Manuel Pino

Cargo: Director (e) General de Industria

• **Persona de Responsable de la Ejecución:**

Nombre y Apellidos: Guillermo Maraví Vega Centeno

Cargo: Gerente del Programa

7. **Las Instancias Socias:**

- Ministerio de la Producción – PRODUCE, representado por el Director Nacional de Industrias
- Ministerio de Comercio Exterior – MINCETUR, representado por el Director Nacional de Artesanía
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE, representado por el Director Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.

8. **Período cubierto por el informe:** Marzo / Diciembre 2008

II. ANALISIS DEL CONTEXTO ACTUAL

El contexto en el cual se ha desarrollado el PROGRAMA CSE – CTB, durante el 2,008 tuvo las siguientes características

- A nivel del sector. El sector de producción y de la micro y pequeña empresa en particular ha sufrido las influencias del contexto económico nacional

Dicho contexto tuvo dos características muy marcadas. Los primeros 3 trimestres del año, se percibió un gran optimismo de los diferentes actores económicos, sustentada principalmente en el contexto económico mundial de crecimiento generalizado y en el dinamismo de la actividad económica nacional que registró cifras record de crecimiento de la producción interna, superiores al 9 % en los últimos 12 meses. Este optimismo generó un clima favorable para la inversión tanto pública como privada.

El clima de optimismo cambió drásticamente luego tener noticias de la crisis financiera en los países desarrollados, principales mercados destino de las exportaciones nacionales.

La incertidumbre sobre los efectos de la crisis financiera mundial, acompañada por la contracción de los principales mercados provocó que los agentes económicos nacionales y regionales reconsideren sus planes de inversión y se pudo percibir la suspensión de algunos pedidos de productos, situación que provocó la disminución drástica de precios de los productos, el caso más notorio fue en el sector alpaquero donde el precio de la fibra fina de alpaca se redujo en más del 50%.

- A nivel institucional. El principal cambio institucional, se dio en el cuarto trimestre del año cuando el estado peruano decidió transferir la dirección nacional de micro y pequeña empresa del Ministerio de Trabajo hacia el Ministerio de Producción, esta situación causó un cierto grado de desconcierto en los funcionarios públicos y en los empresarios

En el ámbito local, el proceso de revocatoria provocó algo de turbulencia en los actores políticos locales, pero finalmente fueron muy pocos los alcaldes revocados, sin embargo el proceso distrajo su atención y no les permitió emprender con más entusiasmo las acciones orientadas al Desarrollo Económico Local.

- A nivel del PROGRAMA CSE – CTB. El cambio más importante realizado en la etapa de implementación del PROGRAMA CSE – CTB, en relación a lo señalado por el DTF, se refiere la decisión del CDP, recogiendo la sugerencia del comité de selección de personal, que no se contrate a un sub gerente especializado en DEL, la razón principal fue que luego de dos convocatorias realizadas no se encontró un profesional con la experiencia ni conocimientos suficientes de acuerdo al perfil diseñado para el cargo. Es por tal motivo que se contrató a 3 especialistas, uno por región, quienes tienen la experiencia y conocimientos básicos y están en proceso de capacitación.

Por otro lado, se tuvo que enfrentar las expectativas crecientes de la población, principalmente en las regiones de Apurímac y Huancavelica. Población y autoridades que tenían referencias de los resultados obtenidos en la primera fase, pero que no conocían bien la metodología de trabajo, muchos creían que el PROGRAMACSE – CTB, estaría dedicado a financiar sus inversiones, tanto públicas como privadas. Poco a poco van entendiendo que se trata de un PROGRAMA orientado principalmente al desarrollo de capacidades.



Evento de lanzamiento en Abancay – Julio 2009

III. BALANCE DE LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES

RESULTADO A_01: Fortalecimiento de las capacidades empresariales y de gestión.

3.1. Reseña de las Actividades realizadas

Los primeros resultados de las tareas programadas fueron bastante alentadores, porque ha permitido promover y mejorar las capacidades empresariales y de negociación de los actores de las cadenas de agronegocios y artesanía. Los logros más resaltantes fueron la iniciación de la formalización de las empresas productoras, el incremento de ventas y la articulación de los productores con los operadores comerciales locales y empresas exportadoras. Asimismo, existe mayor demanda por los servicios especializados, principalmente por la asesoría comercial y marketing

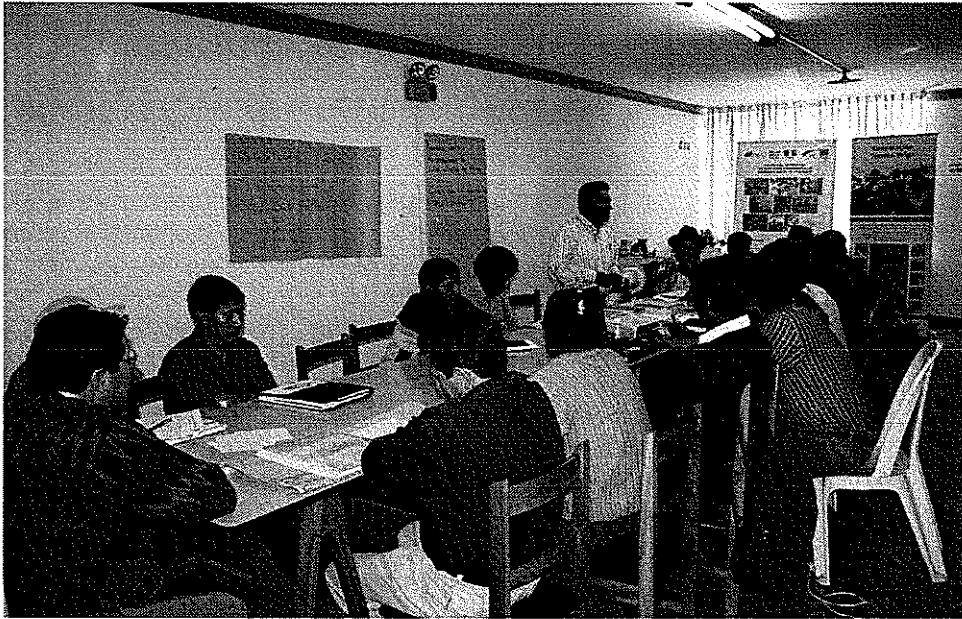
Por otro lado, cabe señalar, que ya existen iniciativas empresariales que vienen asumiendo los costos por los servicios de asesoría, como es el caso de la certificación de los campos de producción de palta, contratación de técnicos para administrar los centros de acopio, cofinanciamiento en la elaboración de materiales de promoción y participar en las ferias nacionales e internacionales

A su vez, los otros actores indirectos vienen aplicando y apropiándose paulatinamente de las estrategias y actividades que fueron diseñados por el PROGRAMA CSE – CTB. Por ejemplo, la metodología y los criterios de intervención en las unidades productivas, planes de capacitación para técnicos junior y los programas modulares de tecnología productiva para los agricultores; así también los criterios de organización y estrategias de participación en ferias nacionales e internacionales de las cadenas de artesanía.

3.2. Análisis de la planificación de las actividades

Resultado 1	Herramienta	Nº de tareas programadas	Nº de tareas ejecutadas	% de ejecución
Las capacidades empresariales y de gestión se han fortalecido a nivel de los actores directos e indirectos de las cadenas productivas en el ámbito del Programa.	Capacitaciones Pasantías y Misiones	25	15	60%
	Programa PPIAC	16	8	50%
	Total	43	23	53%

- 1. Capacitaciones, Pasantías y Misiones.** Con este instrumento se programaron 25 tareas, de los cuales sólo se ejecutó 15 tareas. Sin embargo, cabe mencionar que otras 10 tareas programadas no fueron ejecutadas pese a que se elaboraron los términos de referencia, convocatoria y revisión de las propuestas presentadas por los oferentes de servicios, habiéndose encontrado dificultades en la calidad de las propuestas, montos superiores a lo previsto, incumplimiento de cofinanciamiento de las contrapartes y falta de una adecuada planificación de actividades y tareas tanto en las cadenas de artesanía y agronegocios
- 2. Programa PPIAC.** En el marco de este instrumento se programaron 16 tareas y se ejecutó sólo 8 tareas. Sin embargo, dos de las tareas previstas se sumaron al fondo común para desarrollar un programa de capacitación de asesores en normas técnicas para las empresas de las cadenas de cerámica, textiles, lácteos, fibra de alpaca y palta. En el 2009 los asesores capacitados brindaran asesoría para que las empresas de las cadenas mencionadas, adopten normas técnicas. Este programa se hace conjuntamente con la dirección nacional de normas técnicas del PRODUCE. Otras dos tareas se reprogramaron para el año 2009. Y las otras 4 tareas no se realizaron debido a que las propuestas presentadas por los oferentes de servicio proponían montos superiores al presupuesto establecido o no se concretaron los aportes previstos por las contrapartes para financiar dichas actividades.



Capacitación de productores en la sede Ayacucho

RESULTADO A_02: La competitividad de las cadenas productivas seleccionadas en concordancia con las prioridades regionales.

3.1 Reseña de las Actividades realizadas

La competitividad de las cadenas de valor se viene consiguiendo a través de la asociatividad que se genera al interior de los eslabones de la cadena, especialmente a nivel de productores. Este interés se suscita porque los niveles de confianza y transparencia se vienen incrementando gradualmente en los actores. Asimismo, existe una mayor visión de largo plazo en las organizaciones de productores y los espacios de concertación empiezan a cumplir su rol para las cuales fueron constituidos.

Las empresas productoras que vienen consolidándose en las zonas de producción son unidades que ayudan a dinamizar el desempeño de las cadenas y son entes que están promoviendo una transacción formal y exigen una mayor organización para desarrollar la actividad productiva y comercial. Además, la formación de las empresas en el eslabón productivo permite generar mayores volúmenes de venta con valor agregado y crear fuentes de empleo en las cadenas de agronegocios y artesanía.

Asimismo, los operadores comerciales locales y las empresas exportadoras son actores que recaban la información de las necesidades y exigencias del mercado, por ejemplo de los volúmenes, calidad y frecuencia de abastecimiento del producto, dichas informaciones son transmitidas al eslabón productivo y sirven de insumo para diseñar estrategias y actividades a nivel productivo y comercial en las organizaciones empresariales. De ahí que el PROGRAMA CSE-CTB a través del Gerente de la cadena brinda la asesoría técnica en los diferentes eslabones de la cadena de valor para lograr su competitividad.

Por otro lado, las mesas de concertación ayudan a involucrar a mayor número de actores y permite diseñar estrategias y actividades de manera conjunta. Sin embargo, existe la necesidad de un acompañamiento profesional para facilitar los procesos de concertación. Actualmente las labores de facilitación y asesoramiento lo vienen asumiendo los gerentes de las cadenas de valor, porque consideramos que son los que conocen la estructura organizativa, los roles y funciones de los actores de la cadena de valor.

3.2 Análisis de la planificación de las actividades

Resultado 2	Herramienta	N° de tareas programadas	N° de tareas ejecutadas	% de ejecución
La competitividad de las cadenas productivas seleccionadas, en concordancia con las prioridades regionales, se ha fortalecido de manera equitativa y sostenible a nivel regional e interregional	Estudios	9	2	22%
	Consultorías	14	8	57%
	Capacitaciones Pasantías y Misiones	7	7	100%
	Comunicaciones y concertación	33	26	79%
	Programa PPIAC	17	14	82%
	Inteligencia comercial	1	1	100%
	Intercambio de experiencias	2	2	100%
	Total		83	60

- 1. Estudios.** Utilizando los fondos de este instrumento se programaron 9 tareas y sólo se ejecutó dos tareas. Las 7 tareas restantes no se realizaron porque las contrapartes no cumplieron con los compromisos de aporte económico. Situación que no permitió cumplir con los plazos previstos en el plan operativo. Otra dificultad que no ayudó a la ejecución de las tareas, fue los constantes cambios de los funcionarios de las instituciones y en algunos casos los socios contrapartes cambiaron de estrategia para la ejecución de las tareas. Por ejemplo, la Dirección Regional de Agricultura de Ayacucho no podía cumplir con su compromiso, esto debido al recorte presupuestal y del proceso de transferencia en que se encontraba hacia los gobiernos regionales desde el gobierno central.
- 2. Consultorías.** En el marco de este instrumento se planificó 14 tareas y sólo se ejecutaron 8. Las 6 tareas restantes no se ejecutaron porque los oferentes de servicios presentaron su propuesta fuera del plazo previsto y en algunos casos las propuestas carecían de un equipo idóneo para desarrollar las actividades propuestas en los términos de referencia.
- 3. Capacitación, Pasantía y Misiones.** Con los fondos de este instrumento se programaron 7 tareas y las actividades previstas se cumplieron al 100%. El cumplimiento de las tareas previstas tuvo un marcado interés de parte de las empresas de productores debido a que las tareas fueron orientadas para vincularse a los mercados nacionales e internacionales.
- 4. Comunicación y Concertación.** Utilizando los fondos de dicho instrumento se programaron 33 tareas y se logró ejecutar 26 tareas. La mayor cantidad de tareas fueron orientadas para fortalecer los espacios de concertación y la articulación comercial de las cadenas de agronegocios y artesanía. Las otras 7 tareas que no se ejecutaron se debió a que fueron asumidas o cofinanciadas por los otros actores miembros de las cadenas de valor.
- 5. Programa PPIAC.** En esta actividad se programaron 17 tareas y se realizaron 14. Las otras 3 tareas no se ejecutaron porque las propuestas de los oferentes de servicios no cumplían con las exigencias que se proponía en los términos de referencia y otra razón que ocasionó la no ejecución fue la demora en la selección de las plantas y/o empresas productoras de derivados lácteos.

6. **Inteligencia Comercial.** Con los fondos de este instrumento se programó una tarea y se logró ejecutar al 100%. El éxito de la ejecución de dicha fue porque se logró conocer la oferta de la competencia de los tejedores residentes en Lima. Los precios competitivos que manejan y su relación cercana con las empresas exportadoras.
7. **Intercambio de Experiencias.** En el marco de este instrumento se programó dos tareas y se realizaron en su totalidad, porque con las tareas programadas se logró reunir a los promotores líderes de la artesanía de 5 regiones del país. Además, se facilitó la pasantía de los comités de acopio de fibra de alpaca, para que conozcan las exigencias del mercado y desarrollar sus habilidades del proceso de negociación de la fibra de alpaca.

Tanto en el resultado “uno” como en el resultado “dos”, hubo un buen porcentaje de tareas que fueron realizadas con la participación de los gerentes y técnicos de la cadena y que no significaron gasto para su ejecución y en otros casos fueron cofinanciadas por otras instituciones de apoyo. La participación de gerentes y técnicos se manifiesta porque el PROGRAMA CSE-CTB ha procurado contratar profesionales idóneos que manejan sistemas de gestión empresarial y técnicos especializados en procesos productivos desde una perspectiva más empresarial.

Por otro lado, los aportes económicos y técnicos de las instituciones de apoyo son presentados en las mismas mesas de concertación de ahí que es importante consolidar los espacios de dialogo de la cadena valor. Otro elemento importante es que si la cadena tiene resultados positivos a nivel comercial como es la exportación, la participación y los aportes de los actores indirectos es mayor.

Finalmente, se considera necesario presentar negocios innovadores a los actores de la cadena de valor, por ejemplo transparentar los costos y la rentabilidad de la producción, crear espacios de negociación con los actores comerciales y otros mecanismos empresariales motivan a la productores a invertir en el negocio y consideran en sus costos los servicios de desarrollo empresarial que ayudan a mejorar la competitividad de su producto, obviamente, este proceso de cambio lleva tiempo e incluye un conjunto de tareas y acciones en las diferentes unidades empresariales y eslabones de la cadena.



Participación de los artesanos en el Perú Moda - Lima

RESULTADO A_03: Una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia consensuada entorno a las cadenas productivas seleccionadas han sido promovidas en concordancia con las estrategias regionales de competitividad.

3.1. Reseña de las actividades realizadas

Para alcanzar el Resultado 3, se han realizado actividades orientadas a generar una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia consensuada en torno a las cadenas seleccionadas por el PROGRAMA CSE – CTB, en concordancia con las estrategias regionales de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica, utilizando las herramientas previstas en DTF (capacitación, pasantías, misiones, etc)

3.2. Análisis de la planificación de las actividades

En el siguiente cuadro se realiza la comparación de las tareas programadas con las tareas ejecutadas:

Resultado 3	Herramienta	N° de tareas programadas	N° de tareas ejecutadas	% de ejecución
Una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia compartida institucionalmente en torno a las cadenas productivas seleccionadas han sido promovidas en concordancia con las estrategias regionales de competitividad.	Comunicación y concertación	3	3	100%
	Estudios	2	0	0.00%
	Capacitación, pasantía y misiones	3	2	67%
	Total	8	5	63%

Explicación de las divergencias con relación a lo planificado

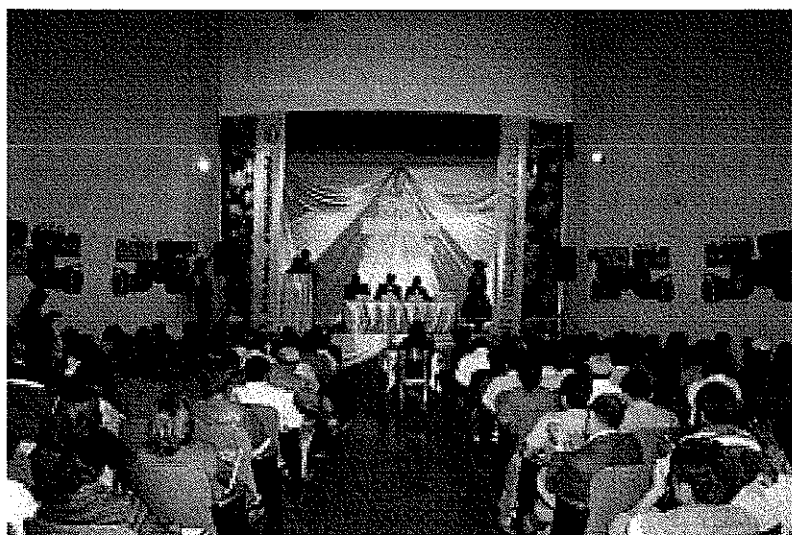
Las tareas que presentan un retraso en relación a lo planificado son los estudios, los cuales no fueron realizados porque aun falta consolidar las relaciones con los gobiernos regionales de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica y por la postergación del seminario de la CTB en América latina.

Principales razones de las divergencias ocurridas

La principal razón de las divergencias ocurridas es la demora en el proceso de conformación de los comités de coordinación regional en Ayacucho, Apurímac y Huancavelica y por otro lado la Cooperación Técnica Belga decidió postergar para el año 2,009 la realización del seminario sobre Economía social y cadenas productivas y el PROGRAMA CSE – CTB, programó como un estudio la preparación y presentación de nuestra experiencia en dicho seminario.

Estimación de la incidencia de las divergencias sobre los resultados esperados.

Las divergencias ocurridas el año 2008 no representan mayor peligro porque se vienen estableciendo relaciones de articulación y armonización de trabajo con los gobiernos regionales de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica



Foro Internacional de la Palta, Ayacucho – Setiembre 2008

RESULTADO A_04: Las municipalidades del ámbito de intervención están comprometidas con el desarrollo económico local.

3.1. Reseña de las actividades realizadas

Para alcanzar el Resultado 4, se han realizado tareas orientadas a comprometer a las Municipalidades del ámbito de acción del PROGRAMA CSE – CTB con la promoción del desarrollo económico local, utilizando las herramientas previstas en DTF (consultorías, capacitaciones, pasantías, misiones, etc)

3.2. Análisis de las tareas planificadas

Comparación entre la situación actual con lo planificado

En el siguiente cuadro se realiza la comparación de las tareas programadas con las tareas ejecutadas:

Resultado 4	Herramienta	N° de tareas programadas	N° de tareas ejecutadas	% de ejecución
Las municipalidades del ámbito de intervención están comprometidas con el desarrollo económico local	Consultorías	15	4	27%
	Comunicación y concertación	7	7	100%
	Capacitación, pasantías y misiones	13	10	77%
	Equipamiento	3	0	0%
	Intercambio de experiencias	3	3	100%
	Total		41	24

Explicación de las divergencias con relación a lo planificado

Las tareas que presentan un retraso en relación a lo planificado son las consultorías y el equipamiento de las oficinas de desarrollo económico local (ODEL). Las consultorías están siendo ejecutadas actualmente y finalizarán a fines del mes de febrero del 2009 debido a que su nivel de avance se encuentra en un 90%. Mientras que las tareas de equipamiento se realizarán una vez que las ODEL estén incorporadas en las estructuras orgánicas y presupuestales de las Municipalidades priorizadas por el PROGRAMA CSE – CTB

Por otro lado frente a la realidad presentada en las municipalidades priorizadas por el PROGRAMA CSE – CTB se decidió a cambiar algunas tareas contempladas en el POA 2008

Estos cambios estuvieron orientados a formalizar las mancomunidades municipales existentes en las tres regiones intervenidas, este es el caso de: la Asociación de Municipalidades del Corredor Económico de Chincheros y Andahuaylas (AMCECHAN), la Asociación de Municipalidades de la Cuenca Media Baja del Mantaro (AMUCUM) y la Mancomunidad Municipal del Valle Sondondo

Otro de los cambios fue realizar una tarea orientada a evaluar el sistema de comunicación inalámbrica del AMCECHAN (cofinanciado por la Cooperación Técnica Belga a través del Proyecto PRODECO), el cual no funciona hasta la fecha.

También se hicieron cambios orientados a desarrollar las competencias de las autoridades y funcionarios municipales para la promoción del desarrollo económico local.

Principales razones de las divergencias ocurridas

En las principales razones de las divergencias ocurridas podemos mencionar los siguientes: la sobre estimación del apoyo que brindarían las autoridades municipales a las tareas planificadas por el PROGRAMA CSE – CTB y la limitada oferta de servicios de consultoría especializada en Desarrollo Económico Local.

Estimación de la incidencia de las divergencias sobre los resultados esperados.

Las divergencias ocurridas el año 2008 no representan mayor peligro porque en las municipalidades priorizadas por el PROGRAMA CSE – CTB se ha generado el interés para promover el desarrollo económico local.



Afiche de la campaña de sensibilización sobre el enfoque de Desarrollo Económico Local

IV. BALANCE FINANCIERO

Durante los primeros meses de funcionamiento del Programa, se ha realizado el proceso de convocatoria y selección de los integrantes de la UGCP, con fecha 03 de abril del 2008 el comité de selección de personal de la Unidad de Gestión y Coordinación del Programa – UGCP, ha designado a todos los integrantes de la UGCP, contratándose a cada uno de los integrantes a partir de la quincena de abril del 2008, posterior a ello se tuvo que elaborar el POA 2008 y el Manual de Procedimientos Administrativos del Programa, el mismo que fue aprobado el 29 de mayo del 2008, por los miembros del Comité Directivo del Programa

Es de resaltar que el candidato que ganó el cargo de Sub Gerente del Programa renunció al cargo propuesto, por lo que se tuvo que realizar una nueva convocatoria con fecha 20 de junio del 2008.

El comité de selección luego de realizado el segundo proceso de selección, tomó la decisión de contratar sólo un especialista en Desarrollo Económico Local, para la región Ayacucho y no un sub – gerente. Esta decisión se sustenta en que ninguno de los candidatos mostró la experiencia y conocimientos suficientes estipulados en los TDR.

Posterior a la aprobación del POA 2008, recién se procedió a ejecutar los fondos en realidad ésta ejecución se inicia a partir del tercer trimestre del 2008, con la implementación con equipos de computo, muebles y enseres de cada una de las sub 2 sedes (Huancavelica y Apurímac) y la sede central de Ayacucho

Nuestro nivel de ejecución durante este período, es como sigue:

El presupuesto total del PROGRAMA CSE – CTB, es por el importe de 3'550,000 00 Eur, a la culminación del año 2008 se ha gastado el importe de 537,675 Eur, que representa el 15% del presupuesto total del PROGRAMA CSE – CTB, suma que en realidad es muy razonable debido a las diferentes dificultades que se ha presentado y el corto tiempo de ejecución que se ha tenido por este proceso de implementación de cada una de las sub sedes de Apurímac y Huancavelica y la sede central Ayacucho.

4.1 Reseña de los gastos con relación a la programación financiera

(Expresado en Euros)

Código Presup.	Descripción de rubros Presupuestarios	Código Tarea	Presupuesto Total 4 Años	Gastos año 2008				Total Gastos Ejecutados año 2008	Saldo Disponible al 31.12.2008	% de ejecución al 31.12.2008
				Q1	Q2	Q3	Q4			
A			2,379,086.00		20,927	98,842	186,507	306,276	2,072,811	13%
A_01	Las capacidades empresariales y de gestión se han fortalecido a nivel de los actores directos e indirectos de las cadenas productivas en el ámbito del Programa	-	730,790.00	-	1,853	8,822	27,016	37,691	693,099	5%
A_01_01	Instituciones y productores logran capacidad de gestión	COGEST	427,160.00			4,769	18,962	23,730	403,430	6%
A_01_02	Disponibilidad y uso de información de mercados	COGEST	50,615.00					-	50,615	0%
A_01_03	Fortalecimiento de las capacidades de oferta local de servicios	COGEST	253,015.00		1,853	4,053	8,054	13,961	239,054	6%
A_02	La competitividad de las cadenas productivas seleccionadas, en concordancia con las prioridades regionales, se ha fortalecido de manera equitativa y sostenible a nivel regional e interregional	-	846,496.00	-	8,483	57,460	109,737	175,680	670,816	21%
A_02_01	Uso de tecnologías eficientes para mejorar competitividad	COGEST	455,416.00			30,306	82,030	112,337	343,079	25%
A_02_02	Mejora de la articulación de mercados	COGEST	150,675.00		1,201	12,680	16,262	30,132	120,543	20%
A_02_03	Consenso acerca de las necesidades de infraestructura	COGEST	33,860.00				22	22	33,838	0%
A_02_04	Asistencia técnica para la consolidación de las cadenas productivas	COGEST	206,545.00		7,283	14,474	11,433	33,190	173,356	16%
A_03	Una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia consensuada entorno a las cadenas productivas seleccionadas han sido promovidas en concordancia con las estrategias regionales de competitividad	COGEST	199,500.00	-	2,102	3,240	11,015	16,357	183,143	8%
A_03_01	Apoyo del sector público y organizaciones para el mejor cumplimiento de sus roles	COGEST	199,500.00		2,102	3,240	11,015	16,357	183,143	8%
A_04	Las municipalidades del ámbito de intervención están comprometidas con el desarrollo económico local	-	602,300.00	-	8,488	29,320	38,738	76,547	525,753	13%
A_04_01	Apoyo a la institucionalización de las OMPES	COGEST	327,750.00		3,255	10,266	22,091	35,613	292,137	11%
A_04_02	Asistencia técnica en DEL a gobiernos locales	COGEST	274,550.00		5,233	19,054	16,647	40,934	233,616	15%
Y	Reserva presupuestaria (max 5% total de actividades)	COGEST	118,954.00	-	13,315	16,151	10,933	40,399	78,555	34%
Y_01	Reserva presupuestaria	COGEST	118,954.00		13,315	16,151	10,933	40,399	78,555	34%
Y_01_01	Reserva presupuestaria COGESTION	COGEST	118,954.00		13,315	16,151	10,933	40,399	78,555	34%
Z	Medios generales		1,051,960.00	7,943	29,339	105,728	47,991	191,001	860,959	18%
Z_01	Gastos de personal	COGEST	518,400.00	5,951	17,446	33,863	26,624	83,885	434,515	16%
Z_01_01	Personal nacional	COGEST	518,400.00	5,951	17,446	33,863	26,624	83,885	434,515	16%
Z_02	Inversiones		115,575.00	32	4,060	58,228	1,364	63,683	51,892	55%
Z_02_01	Vehículos	COGEST	60,000.00			42,980	1,268	44,248	15,752	74%
Z_02_02	Mobiliario	COGEST	5,000.00		4,010	926		4,936	64	99%
Z_02_03	Equipos de oficina	COGEST	31,075.00			14,078	19	14,097	16,978	45%
Z_02_04	Veros	COGEST	19,500.00	32	50	244	77	402	19,098	2%
Z_03	Gastos de funcionamiento		173,985.00	1,961	7,565	9,860	16,899	36,284	137,701	21%
Z_03_01	Viajes y viáticos regionales	COGEST	8,177.00	18	68	589	1,001	1,676	6,501	20%
Z_03_02	Viajes y viáticos Lima	COGEST	25,511.00		604	1,878	2,448	4,930	20,581	19%
Z_03_03	Telefono y correo	COGEST	18,100.00	254	1,017	1,349	2,099	4,719	13,381	26%
Z_03_04	Luz y agua	COGEST	5,100.00	63	168	129	191	551	4,549	11%
Z_03_05	Limpieza, mantenimiento y materiales	COGEST	18,297.00	929	2,529	2,613	3,401	9,473	8,824	52%
Z_03_06	Mantenimiento y combustible de vehículo	COGEST	40,000.00	63	428	2,319	1,820	4,630	35,370	12%
Z_03_07	Alquiler de local	COGEST	28,800.00	634	1,710	905	944	4,193	24,607	15%
Z_03_08	Seguros	COGEST	30,000.00		1,039	78	4,994	6,112	23,888	20%
Z_04	Evaluación, Monitoreo y Seguimiento		244,000.00	-	268	3,777	3,104	7,148	236,852	3%
Z_04_01	Evaluaciones	COGEST	78,000.00		268	3,777	3,104	7,148	70,852	9%
Z_04_02	Auditorias	COGEST	30,000.00					-	30,000	0%
Z_04_03	Monitoreo y seguimiento	REGIE	70,000.00					-	70,000	0%
Z_04_04	Reuniones EMCL	COGEST	16,000.00					-	16,000	0%
Z_04_05	Evaluación Regie	REGIE	50,000.00					-	50,000	0%
TOTAL EJECUCION			3,550,000.00	7,943	63,581	220,720	245,430	537,675	3,012,326	15%

4.2 Análisis de la programación financiera

(Expresado en Euros)					
Objetivo / Resultado	Descripción de rubros Presupuestarios	Programación Financiera año 2008	Total Gastos Ejecutados año 2008	Diferencia	% ejecutado al 31.12.2008
A		530,247	306,275	223,972	58%
A_01	<i>Las capacidades empresariales y de gestión se han fortalecido a nivel de los actores directos e indirectos de las cadenas productivas en el ámbito del Programa</i>	117,724	37,691	80,033	32%
A_02	<i>La competitividad de las cadenas productivas seleccionadas, en concordancia con las prioridades regionales, se ha fortalecido de manera equitativa y sostenible a nivel regional e interregional</i>	255,539	175,680	79,858	69%
A_03	<i>Una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia consensuada entorno a las cadenas productivas seleccionadas han sido promovidas en concordancia con las estrategias regionales de competitividad</i>	24,102	16,357	7,744	68%
A_04	<i>Las municipalidades del ámbito de intervención están comprometidas con el desarrollo económico local</i>	132,882	76,547	56,336	58%
Y	<i>Reserva presupuestaria (max 5% total de actividades)</i>	11,028	40,399	(29,371)	366%
Y_01	<i>Reserva presupuestaria</i>	11,028	40,399	(29,371)	366%
Z	Medios generales	229,326	191,001	38,326	83%
Z_01	Gastos de personal	93,001	83,885	9,116	90%
Z_02	Inversiones	80,804	63,683	17,121	79%
Z_03	Gastos de funcionamiento	34,271	36,284	(2,013)	106%
Z_04	Evaluación, Monitoreo y Seguimiento	21,250	7,148	14,102	34%
		770,601	537,675	232,926	70%

Divergencias con relación a la programación financiera

- **Resultado A_01**

En este resultado según el POA 2008, se ha programado un importe de 117,724 Eur y se ha ejecuta por 37,691 Eur que representa un 32% de lo programado, este porcentaje bajo de ejecución se debió a:

- ✓ Retrasos en la ejecución del convenio con la región Apurímac, el cual ha demorado un tiempo considerable para la firma del convenio y el inicio de la ejecución puesto que estuvo programado en el mes de Julio y recién se inició con la ejecución a partir del mes de octubre del 2008.

- ✓ El retraso en el diseño de la metodología de Asistencia técnica a aplicarse por parte de los técnicos senior Aspecto que no permitió la contratación oportuna de los técnicos junior, el mismo que estuvo programado a partir del mes de agosto y la ejecución se inició recién en el mes de noviembre del 2008, muchos de los técnicos no realizaron oportunamente sus cobros de honorarios durante el mes de diciembre motivo por el cual se realizó una reprogramación en el POA del año 2009, por el importe de S/. 50,828 60 nuevos soles

Resultado A_02

En este resultado se programa según el POA 2008 el importe de 255,539 Eur de los cuales se ejecutó el importe de 175,680 Eur que representa un 69% de lo programado, los retrasos que se tuvieron en el nivel de ejecución fueron por causas de:

- ✓ Las diferentes convocatorias de profesionales realizadas por el PROGRAMA CSE – CTB, para cubrir las plazas de gerentes y asistentes técnicos de las diferentes cadenas de valor promovidas según la programación del Plan Operativo Anual del 2008, estaba previsto tomar los servicios de estos profesionales a partir del mes de junio y julio pero por no haber tenido ofertas de profesionales de un nivel adecuado y no cumplir con los requisitos, en muchos casos fue necesario ampliar las convocatorias hasta encontrar una mejor oferta profesional y de esa manera asegurar la calidad de los servicios ofrecidos. Por dichos motivos se tuvo que iniciar la contratación de estos profesionales recién a partir del mes de setiembre y en algunos casos en el mes de octubre del 2008.
- ✓ La elaboración de materiales de difusión del PROGRAMA CSE –CTB necesitó más tiempo para su elaboración y difusión, siendo imposible realizar todos los materiales inicialmente previstos
- ✓ La participación en ferias internacionales, ha tenido un mayor aporte presupuestal por parte de las empresas asistentes y de otras organizaciones. Motivo por el cual se gastó menos de lo programado.
- ✓ Las diferentes actividades de certificación de campos de cultivo tanto Orgánico como la de certificar campos de cultivo con la norma Globalgap, no se ejecutó debido a que no hubo disponibilidad de asistencia técnica en el momento oportuno, hecho que retrasó las actividades programadas, los cuales se han pospuesto para el año 2009.

Resultado A_03

En este resultado según el POA 2008, se ha programado un importe de 24,102 Eur y se ha ejecuta por 16,357 Eur que representa el 68% de lo programado, este porcentaje de ejecución se debió a:

- ✓ Se encuentra en pleno proceso de consolidación las relaciones con los gobiernos regionales de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica, a través de los Consejos de Coordinación Regional – CCR y los comités de coordinación inter regional. Este proceso es lento y llevó tiempo consolidar algunas de las tareas previstas.
- ✓ Se postergó para el 2,009 el seminario CTB – América Latina que se iba a realizar en la ciudad de Lima y que estaba organizado por la Cooperación Técnica Belga y los diversos Programas de la CTB.
- ✓ Del mismo modo se suspendió el Foro empresarial andino, que esta reprogramándose para el año 2009.

Resultado A_04

En este resultado según el POA 2008, se ha programado un importe de 132,882 Eur y se ha ejecutado por 76,547 Eur que representa un 58% de lo programado, este porcentaje de ejecución se debió a:

- ✓ Para la realización de consultorias orientadas a la promoción del Desarrollo Económico Local - DEL, en los gobiernos locales, se ha hecho las convocatorias de manera conjunta entre las tres regiones, con el fin de tener una misma metodología. Esta

situación ha significado que se tenga un menor gasto, por economías de escala. En el presupuesto inicial se programaron gastos independientes en cada región y por ende los montos eran mayores que realizarlos de manera conjunta. Esta convocatoria conjunta se realizó con el fin de tener una misma metodología y agilizar el proceso de convocatoria.

- ✓ La limitada oferta de servicios de calidad en temas de desarrollo económico local, tuvo una influencia significativa en el retraso de la ejecución, debido a que en muchos de los casos no se han tenido ofertas de profesionales de un nivel adecuado y no cumplir con los requisitos, por lo que fue necesario ampliar las convocatorias hasta encontrar una mejor oferta profesional y de esa manera asegurar la calidad de los servicios ofrecidos. Por tal motivo algunas de las tareas cuya ejecución y conclusión estaban previstas para el 2008, están en media ejecución.

Resultado Y_01

En este resultado según el POA 2008, se ha programado un importe de 11,028 Eur y se ha ejecuta por 40,399 Eur que representa un 366% de lo programado, este porcentaje de ejecución alta se debe a:

- ✓ En este resultado se viene registrando contablemente todas las recuperaciones del Impuesto General a las Ventas – IGV. Esta recuperación demora un tiempo largo hasta que la Superintendencia de Administración Tributaria – SUNAT, realice la devolución respectiva, la misma que es por un monto de 21,092 Eur para el año 2008. Este monto la SUNAT deberá de realizar la devolución durante el año 2009. Por lo que la afectación real en este resultado es por el importe de 19,307. Eur, que representa el 175% de lo programado. Este exceso será recuperado paulatinamente por las recuperaciones del IGV de los próximos años.
- ✓ El inicio de actividades del PROGRAMA CSE –CTB, significó la convocatoria del Gerente y el Personal de la UGCP, los gastos realizados por los miembros del comité Directivo del Programa para la selección del Personal y otros diversos gastos de instalación hasta la aprobación del POA 2008. Todos estos gastos se han tenido que cargar a este resultado motivo por el cual la ejecución sobrepasa al monto programado.

Resultado Z_02

En este resultado según el POA 2008, se ha programado un importe de 80,804 Eur y se ha ejecutado por 63,683 Eur que representa un 79% de lo programado, este porcentaje de ejecución se debió a:

- ✓ En el DTF se señala que se transferirán automáticamente todos los bienes adquiridos en la primera fase a la segunda fase del PROGRAMA CSE. Por tal motivo, ya no ha sido necesario realizar mayores adquisiciones de equipos de oficina, posiblemente en el año 2009, se estará reemplazando algunos equipos que ya han cumplido su vida útil.
- ✓ Del mismo modo no se ha realizado mayor capacitación al personal de la UGCP, por haber estado en un proceso de implementación y lanzamiento en las nuevas regiones.

Resultado Z_04

En este resultado según el POA 2008, se ha programado un importe de 21,250 Eur y se ha ejecuta por 7,148 Eur que representa un 34% de lo programado, este porcentaje de ejecución se debe a:

- ✓ Durante el IV recien se ha realizado las convocatorias para realizar el estudio de línea de base de desarrollo económico local, el mismo que se encuentra en plena ejecución y el pago ha sido reprogramado para el año 2009, del mismo modo el estudio de la línea de base para cadenas de valor de agronegocios y artesanía se esta ejecutando en el año 2009.

V. MONITORIO DE LOS INDICADORES

5.1 Los indicadores del objetivo específico.

Si bien es cierto que el PROGRAMA CSE – CTB, representa una segunda etapa del PROGRAMA CSE en Ayacucho y recoge las enseñanzas del PRODECO en las Provincias de Andahuaylas y Chincheros en la región Apurímac. Es necesario recordar que la primera etapa sólo se desarrolló en la región de Ayacucho con el componente de apoyo a cadenas productivas y el PRODECO trabajó principalmente el componente de Desarrollo Económico Local y de manera muy limitada el componente de apoyo a cadenas productivas.

Por tanto en la Región de Huancavelica no había un trabajo previo en ninguno de los dos componentes, en Ayacucho el componente Desarrollo Económico Local también es nuevo y en Apurímac, ambos componentes son nuevos en las otras provincias donde no trabajó el PRODECO.

Pese a la relativa novedad de los componentes y actividades del PROGRAMA CSE – CTB, en la mayoría de su ámbito de intervención y al corto tiempo de inicio de actividades, apenas hace seis meses, hay algunos indicios que nos permiten opinar que será posible cumplir con las metas e indicadores establecidos para el objetivo específico.

Lo señalado se sustenta en:

Se nota un gran entusiasmo de la población, en las tres regiones, por formar parte de las cadenas de valor promovidas.

El ejemplo de participación y cumplimiento de compromisos, de los actores de las cadenas de Ayacucho, sirve de estímulo para que los actores de las nuevas regiones sepan que su participación está condicionada al cumplimiento de algunas condiciones básicas.

Los gobiernos regionales y locales, recogen como estrategia de apoyo al sector productivo, el enfoque de cadena productiva, que es una buena base para el desarrollo de las actividades del PROGRAMA CSE – CTB, a pesar que todavía hay confusiones en el concepto de cadena productiva y de valor y de los roles que les compete en el apoyo de estas iniciativas. Las actividades de los resultados 03 y 04 del PROGRAMA CSE –CTB. Ayudan a que se precise de mejor manera el rol de los gobiernos regionales y locales.

Cada vez hay mayor claridad de la metodología de apoyo a las cadenas de valor.

Las mesas de concertación o mesas temáticas de cada cadena de valor, poco a poco está logrando posicionarse como los espacios dedicados a la planificación, seguimiento y evaluación de la participación de los actores directos e indirectos de cada cadena en función a un plan común de desarrollo de la competitividad de la cadena.

5.2 Los indicadores de resultado

Resultado	Indicador	% de Ejecución
RESULTADO A1	• Formalización RUC	60
	• Mejora del nivel de ventas (volumen & valor mayor o igual al 10% anual) de los productores vinculados a las cadenas productivas seleccionadas.	15
	• Nivel de satisfacción de los productores sobre los SDE recibidos.	80
	• Porcentaje creciente de los costos de los SDE asumidos por los productores (10 puntos porcentuales anuales)	15

RESULTADO A2	• Número de productores en las cadenas productivas organizados empresarialmente	70
	• Incremento del volumen (mayor o igual al 10% anual) y valor de ventas de las cadenas productivas	15
	• Incremento de rentabilidad de las cadenas productivas	10
	• Acuerdos formales de transacción entre los actores de las cadenas productivas	30
	• Acceso equitativo a las oportunidades generadas (ingresos, empleo, servicios) por las cadenas productivas.	40
	• Mesas de concertación establecidas y consolidadas por cada cadena productiva	70
	• Existencia y alcance de la difusión de las estrategias regionales de competitividad	50
RESULTADO A3	• Inversión en infraestructura básica ligada a las cadenas productivas seleccionadas	En proceso
	• Número de actividades ejecutadas concertadamente por redes (de instituciones públicas y privadas) por producto, con efecto en las cadenas seleccionadas	En proceso
RESULTADO A4	• Número de OMPE institucionalizadas y consolidadas que promueven el Desarrollo Económico Local bajo el enfoque de cadenas productivas	En proceso
	• Presupuesto asignado a obras de infraestructura económica productiva	En proceso

Análisis del resultado A1

- Se ha logrado un avance significativo en 60 % de la formalización de las empresas a lo largo de los 8 meses de trabajo, debido a que es un requisito indispensable estar formalizado como unidad productiva formal, para ser parte de la cadena de valor y recibir los beneficios o servicios del Programa CSE-CTB.
- La mejora del nivel de ventas, de las empresas de las cadenas de valor seleccionadas, se obtuvieron ventas incrementales en promedio al 15%, debido a progresos en las relaciones con sus compradores, transparencia y equidad en la negociación y mejora de la información de los precios en los mercados de destino.
- Los niveles de satisfacción de los productores sobre los servicios recibidos del PROGRAMA CSE-CTB se podrían manifestar en una cantidad relativa al 80%, debido al desempeño profesional que aportaron los gerentes, asistentes técnicos, técnicos junior y los diversos servicios, como: consultorías, estudios y facilidades para búsqueda y articulación a nuevos mercados.
- Los porcentajes de los costos de los servicios asumidos por los productores y sus empresas, vienen siendo asumidos progresivamente encontrándose actualmente en un 15 %, siendo conscientes que tienen que afrontar y considerar en sus costos un incremento mayor conforme avanza el PROGRAMA CSE-CTB.

Análisis del resultado A2

- El 70% de los productores de las cadenas de agro negocios y artesanía se hallan organizados en empresas, sin embargo, los actores que tienen iniciativa para organizarse son los productores que logran vincularse y tener una mayor cercanía al mercado por las exigencias de este a tratar principalmente con empresas formales.

- La mejora del nivel de ventas, de las empresas de las cadenas de valor seleccionadas, se obtuvieron ventas y volumen incrementales en promedio del 15%, debido a mejoras en las relaciones con sus compradores, transparencia, equidad en la negociación y mejora de la información de los precios en los mercados de destino
- El incremento de la rentabilidad en las cadenas de valor para el 2008 se dio en 10%, debido a que se optimizó los niveles de rendimiento y mejora de la productividad, es decir se produce más debido a que la incorporación de tecnológicas productivas y fortalecimiento de las capacidades empresariales
- Los acuerdos formales de transacción entre los actores de las cadenas de valor se vienen concertando en un 30%. Dichos acuerdos se vienen suscribiendo, progresivamente debido a que son documentos necesarios para acceder a los servicios de financiamiento, y para garantizar el cumplimiento de pago en el plazo y precio pactado. Además, Permiten fortalecer las relaciones de confianza entre los actores. Sin embargo, todavía existe un buen porcentaje de actores que continúan en la informalidad y manifiestan que al suscribir acuerdos formales se incurren en obligaciones tributarias e implica pérdida de tiempo en trámites documentarios
- El acceso equitativo a las oportunidades generadas se realiza a través de un proceso de transparencia y equidad en las nuevas relaciones promovidas por el PROGRAMA CSE-CTB y las mesas de concertación que promueven estrategias y actividades que permiten mejorar los ingresos, empleos y hacerlos más transparentes y justos
- Las mesas de concertación se han logrado establecer en las 3 regiones y en las 8 cadenas con dinámicas diversas que apuntan al mismo objetivo, que sean los espacios de concertación donde se diseñan estrategias, actividades y acciones para su fortalecimiento desde una perspectiva común de la cadena
- La difusión de las estrategias regionales se viene promoviendo a través de los gerentes y especialistas de las cadenas en diversas instancias. Adicionalmente, se continúa difundiendo con la coordinación de los especialistas en Desarrollo Económico Local de las 3 regiones

Análisis del resultado A3

- Debido a que las actividades recién comenzaron hace seis meses, aún se viene elaborando la línea de base del PROGRAMA CSE – CTB. Por ello no se han establecido las metas para los indicadores del Resultado 3, pero se han venido realizando tareas que tiene una relación directa con los indicadores planteados en el DTF. Un claro ejemplo constituye la realización de un curso y asesoría a funcionarios de los gobiernos regionales, en formulación de proyectos de inversión pública, para que puedan acceder a fondos del FONIPREL. El principal compromiso de los gobiernos regionales es que los proyectos elaborados estén orientados a fortalecer las cadenas de valor.
- Asimismo, debemos señalar que los indicadores propuestos en el marco lógico del PROGRAMA CSE – CTB han sido elaborados adecuadamente porque nos permitirán alcanzar el resultado propuesto.

Análisis del resultado A4

- Debido a que las actividades recién comenzaron hace seis meses, aún se viene elaborando la línea de base del PROGRAMA CSE – CTB. Además el proceso de consolidación e institucionalización de las oficinas de desarrollo económico local consta de cuatro pasos: sensibilización, incorporación de la ODEL, equipamiento y el

desarrollo de competencias Actualmente recién venimos incorporando en las estructuras orgánicas y presupuestales de las municipalidades priorizadas por el PROGRAMA CSE – CTB la oficina de desarrollo económico local.

- Luego de incorporar la ODEL en las municipalidades priorizadas por el PROGRAMA CSE – CTB se procederá a desarrollar las competencias de los responsables de dichas oficinas. Es a partir de ese momento que se podrá medir el indicador referido al presupuesto asignado por las municipalidades intervenidas a obras de infraestructura económico – productiva
- Asimismo, debemos señalar que los indicadores propuestos en el marco lógico del PROGRAMA CSE – CTB han sido elaborados adecuadamente porque nos permitirán alcanzar el resultado propuesto.

5.3. La evolución de los indicadores

La evolución de los indicadores se presentará en el informe 2009

VI. EVALUACION DE CRITERIOS DE SEGUIMIENTO

6.1 Eficiencia.

Para evaluar la eficiencia actual del PROGRAMA CSE – CTB, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Las actividades recién comenzaron hace seis meses, el quipo de profesionales directamente involucrado es de 14 personas y de consultores externos más de 50, el ámbito de acción comprende a tres regiones y el número de beneficiarios directos supera los cinco mil.

Las consideraciones anteriores demandan un alto nivel de eficiencia para poder cubrir las expectativas y alcanzar los resultados.

Señalaremos algunos aspectos que permiten ver la eficiencia actual del PROGRAMA CSE – CTB.

La oportunidad en la realización de las tareas, depende en gran medida de la participación y profesionalismo de las entidades socias y de los consultores contratados. Se ha notado importantes avances en el equipo de especialistas de cadenas y DEL, en la elaboración de los Términos de Referencia que sustentan cada tarea, pero todavía se registran dificultades en la redacción clara de las características del servicio demandado, mayor dificultad se registra en la calidad de las ofertas, lamentablemente los profesionales e instituciones ofertantes muestran serias deficiencias en la forma de presentación de sus propuestas y esta situación retrasa la ejecución de las tareas.

Se han dado importantes avances, en la identificación y definición del tipo de servicios más idóneo, la calidad es superior para el promedio regional, pero todavía falta equipararla al estándar nacional este es todo un reto tomando en cuenta que la mayoría de cadenas tiene un mercado nacional y externo.

La organización del PROGRAMA CSE – CTB, hasta el momento se muestra adecuada, las oficinas regionales se han constituido en puntos de enlace importante y permiten un acercamiento a las instituciones y beneficiarios. Todavía falta fortalecer la distinción de roles de los especialistas, en especial de cadenas de valor, con los gerentes de las cadenas.

El definir las actividades de manera conjunta con los gerentes de cadenas y con las instituciones vinculadas a la promoción de cadenas de valor y al desarrollo económico local, permite garantizar con un nivel aceptable de certeza, que las tareas y actividades están orientadas hacia el cumplimiento de los resultados y objetivos.

Se está trabajando en mejorar la eficiencia del PROGRAMA CSE – CTB, la primera medida fue armar un equipo, conformado por el gerente, un representante de los especialistas, un representante de los gerentes de las cadenas y un representante de los consultores

técnicos, para que hagan el seguimiento a la eficiencia y eficacia y propongan medidas para su superación

6.2 Eficacia.

De igual modo, no se puede tener una medida muy clara de la eficacia del PROGRAMA CSE – CTB, por el corto tiempo de su inicio, pero las consideraciones señaladas para la eficiencia, son igualmente validas.

Tomando en cuenta que se trata de una segunda fase y la mayoría del equipo de la UGCP, proviene de los dos programas anteriores, la eficacia consideramos que hay buenas razones para asegurar un adecuado nivel de eficacia, esta afirmación se sustenta en:

Se cuenta con una metodología validada, de apoyo a las cadenas de valor, para lo cual ha sido necesario fortalecer la claridad conceptual de lo que significa cadena de valor, esta claridad permite definir los roles de las diversas instituciones públicas y privadas y define la forma de actuar el PROGRAMA CSE – CTB.

La definición de tareas se realiza de manera conjunta en las mesas de concertación de cada cadena de valor, donde también se definen las tareas orientadas al componente Desarrollo Económico Local.

Los actores directos de las cadenas, beneficiarios del PROGRAMA CSE – CTB, poco a poco van entendiendo el gran reto que tienen por delante y van superando conductas anteriores de pedir todo regalado y se nota mayor precisión en sus demandas de apoyo. Este comportamiento es más notorio en Ayacucho, donde se desarrolló la primera fase, en Apurímac y Huancavelica, el proceso es más lento, pero el ejemplo de los ayacuchanos es un buen facilitador del proceso.

En el componente DEL, todavía se nota una actitud de los gobiernos regionales y locales, un poco orientada a solicitar fondos sin mayor precisión de sus propuestas ni del rol que les compete, esta situación se hace más notoria si se toma en cuenta que la mayoría de gobiernos regionales y locales cuenta con fondos del estado peruano cuyo nivel de ejecución no es el más óptimo

6.3 Sostenibilidad.

Es necesario precisar la forma cómo se entiende la sostenibilidad en el PROGRAMA CSE – CTB. Desde la primera fase se entendió como un programa bio degradable, en el sentido de que no se esperaba que las estructuras actuales persistan en el tiempo (UGCP, etc.), sino se esperaba que los procesos iniciados se mantengan y fortalezcan, es decir que las relaciones al interior de las cadenas de valor y de estas con las instituciones públicas y ofertantes de servicios, sean relaciones permanentes

En función a este concepto de sostenibilidad, es que se ha enriquecido el término de cadena productiva por el de cadena de valor, como una forma de enfatizar que todos los involucrados en la cadena son interdependientes y juntos crean valor en beneficio de la cadena y de cada actor. Esta definición enriquecida hace que se tenga una definición clara de quienes y cuantos son los actores de la cadena de valor y si bien es cierto que estos se pueden ir ampliando con el tiempo, debe de existir un núcleo permanente que permite que las relaciones se fortalezcan.

Las mesas de concertación ó temáticas de cada cadena de valor, constituyen los espacios donde se enfrenta de manera conjunta los retos del fortalecimiento de la cadena y su permanencia en el tiempo, es en estas mesas que las diferentes instituciones orientan y definen sus aportes a la cadena, es por ende que se constituyen en los primeros garantes de su sostenibilidad. En la actualidad no todas las mesas temáticas están fortalecidas, es necesario mayor esfuerzo al respecto y es una prioridad para el 2,009.

Una muestra de la sostenibilidad es que muchas de las tareas son cofinanciadas entre diferentes instituciones y en todos los casos se pide un aporte de los beneficiarios, este aporte irá creciendo progresivamente.

En el componente DEL, las tareas han sido todavía de un nivel inicial, incidiendo más en sensibilizar a los gobiernos locales en su rol de promoción del desarrollo económico local. La constitución, mediante ordenanza municipal de las oficinas de desarrollo económico local y su incorporación en la estructura de los municipios, es la garantía de sostenibilidad futura. Todos los municipios han manifestado su deseo de crear estas oficinas.

Por otro lado, se han realizado tareas conjuntas con los gobiernos regionales y se les apoya para que definan mejor sus roles de promoción del desarrollo económico local en general y de apoyo a las cadenas productivas, consideramos que en la medida que estos roles estén más claros se podrá tener mayores condiciones de sostenibilidad, porque dichos roles se mantendrán en el tiempo y no dependerán de los intereses o visiones del partido gobernante. Asimismo, ésta estabilidad se va ganando mediante la participación de la población.

VII. MEDIDAS Y RECOMENDACIONES

7.1 Síntesis de los criterios de evaluación

Es necesario tomar en cuenta el distinto grado de avance de las cadenas de valor en las tres regiones, en Ayacucho se tiene mayor avance, gracias al trabajo de la primera fase y en Apurímac y Huancavelica, recién se está iniciando el trabajo.

En el componente Desarrollo Económico Local, sólo se tiene una experiencia previa en dos provincias de Apurímac en el resto no, ni en las otras dos regiones.

No obstante lo mencionado y sus efectos en el grado de respuesta de los beneficiarios y socios, se puede percibir que hay un grado diferente de avance en los tres criterios, así tenemos:

a) Eficiencia (código C).

Es el criterio más débil. Esta evaluación está afectada por varias razones, entre las que destacan: El paréntesis entre la primera y segunda fase hizo que muchos de los consultores externos ya no estén disponibles y fue necesario recurrir a otros que todavía no tienen la experiencia suficiente en el método de trabajo, la mayoría de tareas tienen el cofinanciamiento de diversas instituciones y en todos los casos se requiere el aporte de los beneficiarios, esta situación retrasa la realización de las tareas y finalmente, el PROGRAMA CSE- CTB, en el 2,008 ha mostrado deficiencias en su planificación, se han programado más tareas de las que realmente se podían realizar y se sobreestima de la capacidad de ejecución de las instituciones socias.

Como medidas correctivas se tienen:

- Constituir un equipo de vigilancia de la eficiencia del PROGRAMA CSE –CTB, con la participación del gerente, representante de los especialistas, gerentes de cadenas de valor y consultores técnicos externos
- Mejorar la planificación, definiendo mejor el número de tareas, juntando las tareas de diferentes cadenas o regiones, siempre y cuando tengan el mismo propósito e involucrando a los gerentes en el proceso de planificación.
- Fortalecer el rol de los gerentes de cadenas, como ejecutores directos de diversas tareas, con el propósito de no duplicar esfuerzos y como una medida orientada a que los actores de las cadenas perciban cada vez más a los gerentes como oferentes de servicios y no empleados. Consideramos que esta medida brindará mayores posibilidades para que los actores de la cadena asuman el pago paulatino de los servicios del gerente.

b) Eficacia (código B).

Gracias al conocimiento adquirido en la primera fase y al proceso de planificación de actividades que busca la coherencia de cada tarea en función a los objetivos y estrategias de cada cadena es que se la eficacia del PROGRAMA CSE – CTB, está en buen camino, pero necesita consolidarse, para lograr mejores niveles de eficacia se ha considerado las siguientes medidas:

- Fortalecer el rol de los especialistas, como garantes de la coherencia de las tareas en función a las estrategias de cada cadena.
- Fortalecer las tareas orientadas a consolidar las relaciones entre los actores de la cadena.
- Contar con tres profesionales de los servicios de voluntarios de la Cooperación Técnica Belga, para que mejoren la comunicación con los beneficiarios y así tener mejor respuesta a las propuestas, desarrollar el marketing de cada cadena e incorporar el enfoque de género en las cadenas de valor y en las políticas de promoción del Desarrollo Económico Local.
- Mejorar el sistema de seguimiento, mediante la constitución de una unidad externa.

c) La sostenibilidad (código B).

En función a las características de la sostenibilidad definidas para el PROGRAMA CSE –CTB, donde se privilegia la sostenibilidad de los procesos y no del PROGRAMA como tal, consideramos algunas medidas que permitirán encaminar mejor la sostenibilidad:

- Fortalecer las mesas de concertación o temáticas para cada cadena de valor, esta es una actividad prioritaria de los especialistas en cadenas
- Fortalecer a los gerentes de las cadenas de valor como responsables de la consolidación de las cadenas y hacer que dicha función sea reconocida por los actores directos e indirectos de cada cadena, donde el reconocimiento por parte de las entidades del estado es prioritario.
- Promover el desarrollo de la participación ciudadana, en especial de los actores directos de las cadenas en las instancias de decisión de políticas de promoción del desarrollo económico local

VIII. PLANIFICACION DEL PROXIMO AÑO 2009

8.1 Planificación de las actividades del año N+1										
(Expresado en Euros)										
Código Presup.	Descripción de rubros Presupuestarios	Código Tarea	Presupuesto Total 4 Años	Presupuesto Ejecutado al 31.12.2008	Planificación Financiera 2009					Saldo Disponible al 31.12.2008
					Q1	Q2	Q3	Q4	Total	
A. Generar conglomerados de los productores rurales			2,379,086	306,275	184,843	274,074	171,955	127,813	758,695	1,174,126
A_01	Las capacidades empresariales y de gestión se han fortalecido a nivel de los actores directos e indirectos de las cadenas productivas en el ámbito del Programa	-	730,790	37,691	56,355	71,556	51,376	33,585	212,872	480,227
A_01_01	Instituciones y productores logran capacidad de gestión	COGEST	427,160	23,730	36,660	31,537	29,222	28,735	126,154	277,275
A_01_02	Disponibilidad y uso de información de mercados	COGEST	50,615	-	7,555	8,603	4,265	1,219	21,642	28,973
A_01_03	Fortalecimiento de las capacidades de oferta local de servicios	COGEST	253,015	13,961	12,139	31,416	17,889	3,631	65,076	173,979
A_02	La competitividad de las cadenas productivas seleccionadas, en concordancia con las prioridades regionales, se ha fortalecido de manera equitativa y sostenible a nivel regional e interregional	-	846,496	175,680	71,243	87,316	87,438	69,280	315,277	355,539
A_02_01	Uso de tecnologías eficientes para mejorar competitividad	COGEST	453,416	112,337	46,033	68,729	68,729	52,278	235,769	107,310
A_02_02	Mejora de la articulación de mercados	COGEST	150,675	30,132	10,469	6,556	6,191	4,972	28,187	92,355
A_02_03	Consenso acerca de las necesidades de infraestructura	COGEST	33,860	22	-	-	-	-	-	33,838
A_02_04	Asistencia técnica para la consolidación de las cadenas productivas	COGEST	208,545	33,190	14,741	12,031	12,518	12,031	51,320	122,035
A_03	Una visión sobre el desarrollo regional y una estrategia consensuada entorno a las cadenas productivas seleccionadas han sido promovidas en concordancia con las estrategias regionales de competitividad	COGEST	199,500	16,357	3,412	24,006	14,501	2,681	44,601	138,542
A_03_01	Apoyo del sector público y organizaciones para el mejor cumplimiento de sus roles	COGEST	199,500	16,357	3,412	24,006	14,501	2,681	44,601	138,542
A_04	Las municipalidades del ámbito de intervención están comprometidas con el desarrollo económico local	-	602,300	76,547	53,832	91,195	18,640	22,287	185,935	339,819
A_04_01	Apoyo a la institucionalización de las OMPES	COGEST	327,750	35,613	32,626	71,020	1,389	951	105,986	186,151
A_04_02	Asistencia técnica en DEL a gobiernos locales	COGEST	274,550	40,934	21,206	20,175	17,251	21,317	79,949	153,668
Y	Reserva presupuestaria (máx 5% total de actividades)	COGEST	118,954	40,399	-	-	-	-	-	78,555
Y_01	Reserva presupuestaria	COGEST	118,954	40,399	-	-	-	-	-	78,555
Y_01_01	Reserva presupuestaria COGESTION	COGEST	118,954	40,399	-	-	-	-	-	78,555
Z	Médios generales	-	1,051,960	191,091	72,970	61,476	46,038	51,938	232,422	628,537
Z_01	Gastos de personal	COGEST	518,400	83,885	27,442	32,345	27,783	28,290	115,860	318,655
Z_01_01	Personal nacional	COGEST	518,400	83,885	27,442	32,345	27,783	28,290	115,860	318,655
Z_02	Inversiones	-	115,575	63,683	17,177	8,750	2,579	219	28,725	23,167
Z_02_01	Vehículos	COGEST	60,000	44,248	15,752	-	-	-	15,752	(0)
Z_02_02	Mobiliario	COGEST	5,000	4,936	61	-	-	-	61	3
Z_02_03	Equipos de oficina	COGEST	31,075	14,097	-	7,312	-	-	7,312	9,666
Z_02_04	Varios	COGEST	19,500	402	1,965	1,438	2,079	219	5,601	13,497
Z_03	Gastos de funcionamiento	-	173,985	36,284	9,007	10,779	8,999	14,708	43,493	94,208
Z_03_01	Viajes y viáticos regionales	COGEST	8,177	1,676	520	512	512	501	2,044	4,457
Z_03_02	Viajes y viáticos Lima	COGEST	25,511	4,930	1,594	1,594	1,594	1,594	6,376	14,205
Z_03_03	Telefono y correo	COGEST	18,100	4,719	1,131	1,131	1,131	1,131	4,524	8,857
Z_03_04	Luz y agua	COGEST	5,100	551	319	319	319	319	1,275	3,274
Z_03_05	Limpieza, mantenimiento y materiales	COGEST	18,297	9,473	1,144	1,144	1,144	1,144	4,574	4,250
Z_03_06	Mantenimiento y combustible de vehículo	COGEST	40,000	4,630	2,500	2,500	2,500	2,500	9,999	25,370
Z_03_07	Alquiler de local	COGEST	28,800	4,193	1,800	1,800	1,800	1,800	7,200	17,407
Z_03_08	Seguros	COGEST	30,000	6,112	-	1,779	-	3,721	7,500	16,388
Z_04	Evaluación, Monitoreo y Seguimiento	-	244,000	7,148	19,344	9,603	6,678	8,720	44,344	192,507
Z_04_01	Evaluaciones	COGEST	78,000	7,148	16,906	9,115	6,678	5,211	37,910	32,941
Z_04_02	Auditorías	COGEST	30,000	-	-	-	-	2,437	2,437	27,563
Z_04_03	Monitoreo y seguimiento	REGIE	70,000	-	-	-	-	-	-	70,000
Z_04_04	Reuniones EMCL	COGEST	16,000	-	2,437	487	-	1,072	3,997	12,003
Z_04_05	Evaluación Regie	REGIE	50,000	-	-	-	-	-	-	50,000
TOTAL PROGRAMADO			3,550,000	537,674	257,812	335,550	217,994	179,751	991,107	2,021,219

La nueva planificación realizada por el Programa para el año 2009, está enmarcado por los efectos de la crisis financiera mundial, principalmente para las cadenas que orientan sus productos hacia el mercado externo.

Por tal motivo, ha sido necesario reflexionar sobre los objetivos planteados para cada cadena y replantear las estrategias, con el propósito de proponer actividades y tareas que permitan enfrentar con éxito el nuevo contexto económico e incrementar la competitividad de los actores de las cadenas priorizadas.

Por otro lado, los gobiernos locales y regionales, disponen de mayores recursos y tienen diversas iniciativas de apoyo al desarrollo económico local y a las cadenas de valor, se ha tratado de concertar estas iniciativas y potenciarlas mediante actividades orientadas a mejorar las capacidades de los funcionarios y trabajadores de las entidades públicas.

La nueva planificación de actividades y la programación financiera para el año 2009, muestra el contexto de cada una de las cadenas de valor priorizadas por el Programa, las mismas que se detalla como sigue:

✓ **Cadena de valor de la Palta**

- Brindar capacitación y asistencia técnica especializada en cada unidad productiva y organización empresarial.
- Brindar capacitación y asesoría empresarial para el manejo de herramientas de gestión empresarial.
- Estimular la asociatividad y la reinversión en cada eslabón de la cadena
- Especializar a los proveedores locales de servicios de desarrollo en temas técnicos-productivos, manejo de normas técnicas y gestión empresarial
- Fomentar alianzas estratégicas desarrollando planes de trabajo en función a los objetivos de la cadena.
- Propiciar el diálogo y la participación efectiva de los gobiernos locales y regionales en función a los objetivos de la cadena

✓ **Cadena de valor de la Leche y Derivados Lácteos**

- Brindar asistencia técnica especializada en producción y gestión empresarial de manera personalizada en cada unidad productiva y organización empresarial de la cadena.
- Brindar asistencia técnica en sanidad e higiene de la leche.
- Desarrollar la oferta local de proveedores de servicios de desarrollo empresarial, especializados en temas productivos y manejo de normas técnicas.
- Brindar asistencia técnica especializada en las unidades de transformación con capacidad de cumplir los requerimientos de la cadena.
- Fortalecer los espacios de diálogo y concertación propiciando las relaciones de confianza entre los actores de la cadena.
- Desarrollar planes de trabajo con mecanismos que permitan monitorear y hacer seguimiento a los actores de la cadena.
- Desarrollar mecanismos de comunicación para promover el consumo interno de leche y derivados lácteos.
- Promover la reinversión y las alianzas para acceder a los mecanismos de financiamiento.
- Desarrollar la capacidad de propuestas de la cadena

✓ **Cadena de valor de la Papa Nativa**

- Mejorar la calidad de los ofertantes locales de servicios de desarrollo empresarial, de acuerdo a las necesidades de los actores de la cadena.
- Asegurar el financiamiento de las actividades del calendario agrícola.
- Promover la asociatividad entre los Operadores Productivos de acuerdo al ámbito de trabajo y afinidad constituyendo Consorcios empresariales.
- Fortalecer los espacios de concertación.
- Fortalecer la articulación empresarial mejorando las relaciones de confianza, de los actores desde una visión empresarial común para la cadena.

- ✓ **Cadena de valor de la Tara**
 - Incrementar la productividad en las áreas de cultivo de tara e incorporar las labores agrícolas de manejo del cultivo de la tara, en las zonas priorizadas por los CORETARAs.
 - Promover la asociatividad y fortalecimiento organizacional empresarial con participación comunitaria.
 - Incorporar programas y servicios de desarrollo empresarial
 - Fortalecimiento de capacidades empresariales y de negociación en todos los actores de la cadena.
 - Fortalecer el trabajo interinstitucional y las relaciones de confianza en los CORETARAs
 - Incidir en los organismos del estado que definen las políticas del sector
 - Fortalecer el Comité Regional de Normas Técnicas y su articulación con INDECOPI.
 - Establecer y desarrollar alianzas estratégicas con instituciones dedicadas a la investigación.

- ✓ **Cadena de valor de la Kiwicha.**
 - Mejorar el rendimiento y calidad de la kiwicha en cada unidad productiva y en organizaciones empresariales, para mantener una presencia estable en el mercado
 - Promocionar la kiwicha en espacios de negociación a nivel nacional e internacional
 - Mejorar la estructura organizativa de las unidades productivas y de las asociaciones para promover una visión empresarial.
 - Promover las relaciones económicas de confianza y equidad entre los actores de la cadena, con una perspectiva competitiva y sostenible.
 - Promover el desarrollo de ofertantes de servicios locales de desarrollo empresarial, especializados en manejo productivo, negociación y certificación.
 - Desarrollar una visión de la cadena en función a sus objetivos, fortaleciendo espacios de concertación con la participación y capacitación de los actores
 - Desarrollar actividades y mecanismos de seguimiento y monitoreo de la cadena de valor.

- ✓ **Cadena de valor de Textiles**
 - Incrementar los niveles de producción
 - Promover el mejoramiento continuo de la calidad, de acuerdo a los mercados objetivos
 - Brindar asesoría técnica a los productores para mejorar las capacidades técnico - productivas con la incorporación de transferencia tecnológica y de diseño
 - Implementar estrategias de comunicación de acuerdo a los nichos de mercado
 - Desarrollar capacidad de negociación de los productores.
 - Promover la formalización de las unidades productivas y asociaciones de productores, constituyendo consorcios empresariales en las tres regiones
 - Generar alianzas comerciales oportunidades económicas en los con la participación de productores, acopiadores y exportadores.
 - Fortalecer las mesas de concertación.

- ✓ **Cadena de valor de Cerámica**
 - Promover la formalización de las unidades productivas y asociaciones de productores, constituyendo consorcios empresariales en las tres regiones.
 - Promover la adecuación de la oferta de acuerdo a la demanda externa
 - Implementar estrategias de comunicación de acuerdo a los nichos de mercado
 - Desarrollar capacidades de gestión empresarial de los actores de la cadena de valor.
 - Fortalecer la articulación comercial con relaciones duraderas basadas en principios de equidad y confianza entre sus actores
 - Fortalecer los espacios de diálogo y concertación de los actores de la cadena.

- ✓ **Cadena de valor de Fibra de Alpaca**
 - Fortalecer las unidades empresariales de negocios alpaqueros
 - Fortalecer las redes de negocios alpaqueros
 - Desarrollar capacidad de propuesta consensuados entre los actores de la cadena
 - Promover la transferencia tecnológica en fibra de alpaca entre los actores.
 - Desarrollo el producto charqui.

- ✓ **Desarrollo económico local en gobiernos locales de Ayacucho – Apurímac – Huancavelica**
 - Promover que los Gobiernos Locales operativicen las materias de su competencia establecidas en la normatividad vigente referidas a la promoción del desarrollo económico local.
 - Contribuir para que los gobiernos locales apoyen iniciativas económicas y emprendimientos bajo el enfoque de cadenas productivas con viabilidad de mercado en sus circunscripciones territoriales
 - Promover alianzas estratégicas público privados que contribuyan a la promoción del desarrollo económico local.
 - Contribuir para que los Gobiernos Locales promuevan una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones a favor del desarrollo económico local.

- ✓ **Desarrollo económico local en gobiernos regionales de Ayacucho – Apurímac – Huancavelica.**
 - Fortalecimiento de capacidades de autoridades y funcionarios regionales en materias de su competencia referidas a la competitividad territorial.
 - Fortalecimiento de capacidades de los servidores públicos y consultores para la formulación y evaluación de proyectos que promuevan el desarrollo económico local
 - Fortalecimiento de capacidades de autoridades y funcionarios públicos en materias de su competencia referidas a desarrollo económico local.
 - Apoyo al fortalecimiento institucional para la articulación de las iniciativas económicas y emprendimientos regionales

IX. CONCLUSIONES

9.1 Las Actividades y las finanzas

- Existe una coherencia de las tareas con los resultados del PROGRAMA CSE - CTB y las estrategias y objetivos de las cadenas de valor.
- El presupuesto del PROGRAMA CSE – CTB fue suficiente para el cumplimiento de las tareas programadas.
- Se ha estimulado la participación de diversas instituciones públicas y privadas en la ejecución de las tareas programadas.
- Existe una limitada cantidad y calidad de oferentes de servicios especializados para las cadenas de valor y la promoción del desarrollo económico local
- El PROGRAMA CSE – CTB ha asumido una posición activa en el desarrollo de las capacidades de la oferta local de servicios y de las autoridades y funcionarios públicos.
- A pesar de sus debilidades los espacios de concertación han permitido una mejor articulación entre los actores directos e indirectos de las cadenas de valor.
- Los retrasos en la constitución de la UGCP afectaron significativamente el nivel de ejecución de actividades y de presupuesto
- Se ha generado una voluntad política favorable en las municipalidades con las que trabaja el PROGRAMA CSE – CTB, que permitirá un mejor ambiente para el desarrollo de las futuras tareas.
- Todavía persiste en los gerentes y asistentes técnicos de las cadenas de valor una visión de empleado que limita sus actitudes empresariales.

9.2 Los criterios de seguimiento

Eficiencia

- Es el criterio donde el PROGRAMA CSE – CTB muestra mayores debilidades
- La eficiencia del PROGRAMA CSE – CTB depende en gran medida del nivel de participación y compromiso de los actores directos e indirectos.

Eficacia

- Es el criterio donde el PROGRAMA CSE-CTB muestra mayores fortalezas.
- La participación de los actores directos e indirectos en la definición de las tareas en función a las estrategias y objetivos de las cadenas ha contribuido a mejorar la eficacia

Sostenibilidad

- La sostenibilidad depende de la capacidad que tenga el PROGRAMA CSE-CTB para promover procesos que permitan el empoderamiento de la población y los gobiernos locales de sus metodologías, estrategias y objetivos
- La sostenibilidad dependerá de la capacidad de los líderes políticos para promover un entorno favorable a las cadenas de valor y desarrollo económico local.

X. ANEXOS

Anexo 1 Reseña de las actividades como se realizaron (disponible a petición)

Anexo 2 Lista de control – eficiencia

Anexo 3 Lista de control – eficacia

Anexo 4 Lista de control – sostenibilidad

Anexo 5 Reseña de los contratos realizados y aún a realizar (disponible a petición)

La eficiencia se refiere a la manera como son convertidos los recursos de la intervención de cooperación en medios de actividades del proyecto para lograr los resultados esperados.

A ser llenado por el proyecto

1. Información de hecho sobre los indicadores de resultados:	% de realización esperado	% real de realización	diferencia*
Indicadores para el resultado 1	15	15	0
Indicadores para el resultado 2	15	8	7
Indicadores para el resultado 3	15	8	7
Indicadores para el resultado 4	15	10	5
Indicadores para el resultado 5	0	0	0
Indicadores para el resultado 6	0	0	0
Indicadores para el resultado 7	0	0	0

* (% de realización esperado - % real de realización)

2. Realización de resultados que se refiere a los indicadores	Si	No	NA
¿Estos indicadores son formulados de manera inteligente (SMART')?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Todos los indicadores son objeto de un seguimiento?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Existe una base de datos para comparra cada indicador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> En proceso

3. Información de hecho sobre las actividades:	La ejecución avanza como esta previsto	La ejecución esta retrasada	La ejecución esta adelantada	Explicación
para el resultado 1		x		No se evaluó bien el tiempo requerido para las tareas
para el resultado 2	x			
para el resultado 3		x		Respuesta lenta de los Gob. Regionales
para el resultado 4	x			
para el resultado 5				
para el resultado 6				
para el resultado 7				

4. Las actividades son ejecutadas como estaba previsto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se necesitará más tiempo para realizar algunas actividades	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Algunas actividades pueden ser ejecutadas en un plazo más corto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Todo plazo no respetado será recuperado antes de finalizar el proyecto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todo margen detectado influenciará considerablemente en el logro de los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

5. La calidad general de las actividades del proyecto es juzgada:	satisfactoria <input type="checkbox"/>		
	suficiente <input checked="" type="checkbox"/>	x	
	problemática <input type="checkbox"/>		

6. ¿Contribuyen las actividades a alcanzar los resultados planificados?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso contrario, explique por qué				

7. ¿Es posible planificar las actividades de manera más óptima?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En todo caso, explique de qué manera:				

8. Información de hecho sobre los gastos:	% del ppto total	% del ppto anual	fecha de la última modif.	Explicación	% de la programación financiera año X
para el resultado 1	5%	32%	29/05/2008	Retrasos en los convenios y metodologías	
para el resultado 2	21%	69%	29/05/2008	Falta de la oferta de profesionales especializados	
para el resultado 3	8%	68%	29/05/2008	Se encuentra en proceso de consolidación GL - GR	
para el resultado 4	13%	58%	29/05/2008	Limitada oferta de profesionales en DEL	
para el resultado Y_01	34%	366%	29/05/2008	La recuperación de IGV se realizara en proximos años	
para el resultado Z_01	16%	90%	29/05/2008	Ejeuctado lo previsto	
para el resultado Z_02	55%	79%	29/05/2008	Bienes que han sido transferidos de la 1ra fase	
para el resultado Z_03	21%	106%	29/05/2008	Ejecutado lo previsto	
para el resultado Z_04	3%	34%	29/05/2008	Estudio de las líneas de base ejecutandose en el 2009	
Ppto total	15%	70%			

		Sí	No	NA
9	Los recursos financieros son manejados como estaba previsto			
	Algunos costos estimados no fueron suficientes; se requirieron recursos suplementarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Existe un saldo financiero importante; estos deben ser reprogramados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se ha identificado algunos riesgos financieros con respecto de los gastos (créditos...)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Los riesgos financieros detectados se encuentran bajo control	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Las actividades podrían ser ejecutadas con menos recursos financieros	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	La contribución del socio es respetada en términos financieros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10	¿Es posible manejar los recursos financieros de manera más óptima? En todo caso, explique de qué manera:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Los recursos humanos son manejados como estaba previsto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El personal del proyecto está completo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El personal del proyecto no es jurídicamente estable	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El personal previsto no es suficiente; los recursos supl. son necesarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Algunos miembros del personal ejecutan tareas no conforme con la descripción de sus puestos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Las actividades podrían ser ejecutadas con menor cantidad de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Existe un equilibrio de género en el seno del personal del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12	¿Es posible manejar los recursos humanos de manera más óptima? En todo caso, explique de qué manera: Realizando una más clara definición de funciones entre especialistas y gerentes de cadenas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Los bienes y equipos son manejados como estaba previsto..	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El equipamiento ha sido inventariado y asegurado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Una importante cantidad de bienes no serán utilizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Bienes y equipos insuficientes; se requiere de recursos suplementarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Algunos equipos o bienes no se encuentran adaptados a las condiciones/ al uso local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14	¿Es posible manejar los bienes y equipos de manera más óptima? En todo caso, explique de qué manera: Mejor orden en su uso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	La estructura orgánica del proyecto es juzgada:			
	satisfactoria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	suficiente	<input type="checkbox"/>		
	problemática	<input type="checkbox"/>		
17	¿Cualquier problema inesperado de planificación ha podido ser resuelto? En todo caso, explique cómo ha sido adaptada la planificación: Se ha reprogramado las tareas sin afectar las metas ni el presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	¿Se puede mejorar la eficiencia del proyecto? En todo caso, explique de qué manera: la conformación de un equipo integrado por el gerente, un representante de los especialistas, un representante de los gerentes de las cadenas y un representante de los consultores técnicos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lecciones aprendidas	Mejorar el cálculo de tiempos necesarios para cada tarea y organizar mejor los tiempos y desplazamientos			
Buenas prácticas	Reuniones mensuales de seguimiento a la programación			
Recomendaciones	Implementar un sistema de seguimiento más estricto para el cumplimiento de plazos con estímulos y sanciones			

La eficacia evalúa si los resultados de un proyecto son alcanzados y contribuyen a la realización del objetivo específico. Verifica si los cambios sobrevenidos en la zona del proyecto son atribuibles al proyecto mismo. Igualmente evalúa si los beneficiarios utilizan los resultados aportados por el proyecto.

A ser llenado por el proyecto

Sí No NA

En lo relativo a los indicadores del objetivo específico :

- ¿Existen indicadores para el objetivo específico? Sí No NA
- ¿Los indicadores del objetivo específico son 'SMART'? Sí No NA
- ¿Los indicadores del objetivo específico son objeto de un seguimiento? Sí No NA
- ¿Existe una base de comparación? Sí No NA En proceso

2. ¿Los indicadores del objetivo específico se han logrado?

	% de realización esperado	% real de realización	diferencia*
Indicador 1	25	25	0
Indicador 2	0	0	0
Indicador 3	0	0	0
Indicador 4	0	0	0

* (% de réalisation escomptée - % réel de réalisation)

3. ¿El objetivo específico será realizado únicamente gracias a los resultados? Sí No NA

4. ¿Los resultados dependen de efectos secundarios?
 ¿Existen efectos secundarios; influyen al objetivo específico?
 de manera positiva (x) de manera negativa

5. ¿Factores externos influyen al objetivo específico?
 de manera positiva de manera negativa (x)

6. ¿Cuáles son las características de los beneficiarios implicados en el proyecto?
 muy pobres, pobres, hombres, mujeres... explique: Pobres con potencial de desarrollo

7. Los grupos que se benefician del objetivo específico son:
 intencionales, no intencionales... explique: El objetivo específico está orientado a beneficiarios directos e indirectos

8. ¿Los beneficiarios tienen acceso a los resultados proveídos por el proyecto? Sí No NA
 En caso contrario, explique por qué (por los resultados en cuestión):

9. ¿Los beneficiarios utilizan los resultados proveídos por el proyecto? Sí No NA
 En caso contrario, explique por qué (por los resultados en cuestión):

10. ¿Los beneficiarios se encuentran satisfechos con los resultados proveídos por el proyecto? x

En caso contrario explique por qué

11 La ejecución del proyecto responde :

- a los problemas de los beneficiarios
- a las prioridades de los beneficiarios x

12 ¿Las soluciones propuestas resuelven los problems de los beneficiarios? x

Lecciones aprendidas	Tener mayor precisión en la definición de tareas en función a los resultados
Buenas prácticas	Definición de las tareas con la participación de todos los involucrados
Recomendaciones	Implementar unidad de seguimeinto externo al PROGRAMA

La sostenibilidad se refiere a la probabilidad de preservar y reproducir los beneficios de una intervención de cooperación para el desarrollo luego de finalizada la ayuda del donante.

À remplir par le Projet	Sí	No	NA
1 La institución socia participa de manera activa en:			
toma de decisiones	reportaje <input checked="" type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	planificación de actividades <input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	gestión financiera <input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ejecución del proyecto <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>
	seguimiento y evaluación <input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	gestión de recursos humanos <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>
	gestión de recursos materiales <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X <input type="checkbox"/>
2 ¿Se ponen a disposición recursos y capacidades para preservar y reproducir los resultados?			
Recursos humanos	X <input type="checkbox"/>		
Recursos financieros		X	
Equipo		X	
3 ¿La institución socia toma disposiciones requeridas para asumir el proyecto?	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
4 ¿Existe un plan de integración del proyecto por parte de la institución socia? En todo caso explique	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
5 ¿El proyecto asegura una formación institucional para las instituciones socias?	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
6 ¿El personal formado es asumido por la institución socia?	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
7 ¿El proyecto fortalece las capacidades de las organizaciones en lo que respecta a?			
Gestión del sistema	X		
Gestión de procesos	X		
Transferencia de conocimientos	X		
Networking	X		
8. ¿El proyecto se preocupa por el fortalecimiento necesario de las capacidades de los individuos en lo que			
Trasnferencia de conocimientos	X		
Intercambio de experiencias	X		
Intercambio de valores	X		
Empowerment	X		
Networking	X		

<p>9. ¿El proyecto se apoya en las instituciones locales siguientes?</p>	<p>Instancias políticas X</p> <p>Instituciones sociales X</p> <p>Instituciones de la sociedad civil X</p> <p>Instituciones culturales (religiosas étnicas, tradicionales...) X</p>	
<p>10. ¿Las modalidades de ayuda fortalecen la sostenibilidad?</p>		<p>X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>11. ¿Las modalidades de ejecución fortalecen sostenibilidad?</p>		<p>X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>12. ¿El proyecto contribuye a la sostenibilidad en las siguientes dimensiones?</p>	<p>Política X</p> <p>Social X</p> <p>Institucional X</p> <p>Organizativa X</p> <p>Cultural X</p> <p>Económica X</p> <p>Técnica X</p>	
<p>13. ¿El proyecto contempla las condiciones del donante? ¿En todo caso, estas condiciones son tomadas de las estrategias nacionales?</p>		<p>X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>14. ¿El proyecto respeta el principio de la ayuda no reembolsable?</p>		<p>X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>15. ¿La instancia social respeta su contribución?</p>		<p><input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/></p>
<p>Observaciones/ Comentarios</p>	<p>La estructura de ejecución del Programa (UGCP) tiene un carácter biodegradable porque no se espera que se mantenga luego de la finalización del financiamiento Belga. La sostenibilidad esperada es de las cadenas de valor promovidas y de las oficinas de desarrollo económico local (ODEL).</p>	