



**ESTUDIO DE EVALUACION FINAL (2007 – 2011) DEL
PROGRAMA MINERO DE SOLIDARIDAD CON EL
PUEBLO DE CAJAMARCA**

**Producto 4
INFORME FINAL**

Fondo
Solidaridad
Cajamarca

Yanacocha

Setiembre 2012

CONTENIDO

PRESENTACION	7
1. TEMA DE EVALUACION. CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS CONTRACTUALES DEL CONVENIO.....	8
1.1 Consideraciones generales sobre los aspectos contractuales	8
1.2 Cumplimiento de las auditorias	10
1.3 Administración de los recursos.....	11
1.4 Destino de los recursos de los Fondos	12
1.5 Utilización del remanente de los recursos	13
1.6 Niveles de Pobreza de las zonas intervenidas.....	14
1.7 Zonas beneficiadas por el Fondo Local y el Fondo Regional.....	15
1.8 Constitución de comisiones técnicas de coordinación.....	16
1.9 Estudios de línea de base y evaluación.....	17
2. TEMA DE EVALUACION: MODELO DE GESTIÓN	19
2.1 Características básicas del modelo de gestión	19
2.2 Descripción de la organización y su funcionamiento	19
2.3 Descripción y análisis del sistema de monitoreo del PMSC.....	22
2.4 Descripción de los procesos administrativos del Fondo	23
2.5 El Plan de Comunicaciones.....	25
3. TEMA DE EVALUACION: PROGRAMAS Y PROYECTOS	32
3.1 Nutrición.....	32
3.2 Educación	44
3.3 Proyectos productivos.....	66
3.4 Salud	88
3.5 Fortalecimiento institucional	98
3.6 Proyectos de Infraestructura Básica.....	114
3.7 Proyectos de Desarrollo Urbano	119
3.8 Proyectos de Desarrollo Turístico.....	121
4. TEMA DE EVALUACION. INDICADORES DE GESTION E IMPACTO	124
4.1. Indicadores de gestión	124
4.2. Percepción de la población sobre los beneficios recibidos del PMSP.....	128
4.3. Resultados del estudio cualitativo entre líderes de opinión sobre percepciones de los resultados de los proyectos del PMSC	133
4.4. Análisis de Resultados sobre la percepción de los líderes.....	136
5. CONCLUSIONES DE LA EVALUACION	138

ANEXOS

ANEXO A. Matriz de evaluación de programas y proyectos

ANEXO B. Propuesta de Indicadores de Impacto y Resultados

ANEXO C. Anexos complementarios

- TEMA 1: 1.1. Ejecución Presupuestal. 2007-2011
- 1.2. Estado de la Ejecución Presupuestal
- 1.3. Intervenciones en zonas de Atención Local
- 1.4. Intervenciones en otros ámbitos de la Región Cajamarca
- TEMA 2: 2.1. Análisis de los Resultados del Plan de Comunicaciones
- 2.2. Estrategia de Comunicación. Fuentes consultadas
- TEMA 3: 3.1. Matriz de indicadores de Línea de Base y Evaluación Intermedia de PREDECI
- 3.2. Documentos metodológicos complementarios para la Evaluación los proyectos de Educación
- 3.3. Proyectos productivos: Guías de entrevistas
- 3.4. Fortalecimiento Institucional. Fuentes consultadas y guía de entrevista
- 3.5. Resumen de la Ejecución financiera de los proyectos de infraestructura
- TEMA 4: 4.1. Indicadores de Gestión.
- 4.2. Estudio de Percepción: Personas entrevistadas y Guía de entrevista

Índice de Cuadros

No. Cuadro	Detalle
Cuadro No. 1	Aportes de los Fondos Mineros Desembolsados
Cuadro No. 2	Auditorias de cada ejercicio económico
Cuadro No. 3	Porcentaje de revisión documental realizada por los auditores
Cuadro No. 4	Cuentas de Fideicomiso en el Banco de Crédito del Perú
Cuadro No. 5	Porcentaje de recursos asignados a las líneas prioritarias
Cuadro No. 6	Flujo de Ingresos y Desembolsos 2007 -2011 (US\$)
Cuadro No. 7	Distritos intervenidos según quintiles de pobreza
Cuadro No. 8	Proyectos con estudios de Línea de Base
Cuadro No. 9	Funciones de las instancias que conforman la Organización
Cuadro No. 10	Estrategia 1: Comunicación diversificada
Cuadro No. 11	Estrategia 4: Estrategia de Voceros
Cuadro No. 12	Líneas de acción
Cuadro No. 13	Población objetivo atendida
Cuadro No. 14	Componente 1. Salud y Nutrición
Cuadro No. 15	Componente 2. Agua y Saneamiento
Cuadro No. 16	Componente 3. Acceso y disponibilidad de alimentos
Cuadro No. 17	Componente 4. Gestión Local
Cuadro No. 18	Componente 5. Información, educación y comunicación
Cuadro No. 19	Componente 6. Supervisión, monitoreo, evaluación e investigación
Cuadro No. 20	Objetivos y Componentes
Cuadro No. 21	Metas físicas logradas de los componentes del Proyecto Emergencia Educativa – Primera Etapa
Cuadro No. 22	Programa de Emergencia Educativa. Componentes entregados durante la primera fase del Programa financiados con el FMLY y FMRY
Cuadro No. 23	Distribución de los componentes ¹ de la primera etapa del PEE entre las Instituciones Educativas
Cuadro No. 24	Componentes, Metas y Logros de la segunda etapa del PEE
Cuadro No. 25	PEE 2007/2008: Diferencias en los puntajes de las pruebas ECE entre el año final (2009) y el año base (2007) entre la escuelas del Grupo de Control, las escuelas del Grupo de Tratamiento y la medida del impacto del proyecto
Cuadro No. 26	PEE 2007/2008: Diferencias en los puntajes de las pruebas ECE entre el año final (2010) y el año base (2007) entre las escuelas del Grupo de Control, las escuelas del Grupo de Tratamiento y la medida del impacto del proyecto
Cuadro No. 27	Componentes
Cuadro No. 28	Contenidos de las capacitaciones de los docentes en las áreas de Lectoescritura y Pensamiento Matemático
Cuadro No. 29	Implementación y Ámbitos
Cuadro No. 30	Grupos de control PRIE y Años de Base
Cuadro No. 31	Aporte del PMSC en Infraestructura Educativa
Cuadro No. 32	Proyectos productivos por ejecutor
Cuadro No. 33	Principales avances del Proyecto de Papa en la Zona Conga

No. Cuadro	Detalle
Cuadro No. 34	Principales avances del Proyecto de Frutas Nativas en Celendín
Cuadro No. 35	Principales avances del Proyecto de Ganadería Lechera en Conga
Cuadro No. 36	Componentes
Cuadro No. 37	Proyecto de Desarrollo Empresarial Solidario – IDESOL I (2008-2011)
Cuadro No. 38	Principales indicadores del Proyecto IDESOL I Cajamarca y Celendín
Cuadro No. 39	Componente 2: Redes Productivas
Cuadro No. 40	Avance de metas UNICAS del IDESOL II
Cuadro No. 41	Principales indicadores del Proyecto IDESOL II - Santa Cruz, San Miguel, Celendín, Hualgayoc y Cajamarca
Cuadro No. 42	Avance de Metas de Reses IDESOL II
Cuadro No. 43	Principales características y avances
Cuadro No. 44	Indicadores de impacto del Nueva Plaza Pecuaria Izcocongá
Cuadro No. 45	Principales Logros de Avance de la CITE Koriwasi
Cuadro No. 46	Avances relativos a proyectos de Infraestructura Regional de Salud
Cuadro No. 47	Resultados de la Ejecución de los proyectos de Tres Tingos y San Nicolás de Challhuagon
Cuadro No. 48	Sectores considerados por los estudios de Tratamiento de Aguas Residuales en la Provincia de Cajamarca
Cuadro No. 49	Logros obtenidos en el Tratamiento de Residuos Sólidos de la Ciudad de Cajamarca
Cuadro No. 50	Resultados obtenidos en el Tratamiento de Residuos Sólidos en Provincias de la Región
Cuadro No. 51	Síntesis de los proyectos de fortalecimiento Institucional del PMSC
Cuadro No. 52	Resultados de las Acciones de apoyo al Fortalecimiento del Gobierno Regional de Cajamarca
Cuadro No. 53	Resultados de las Acciones de apoyo al Fortalecimiento de la Municipalidad Provincial de Cajamarca
Cuadro No. 54	Proceso de Reforma del Gobierno Regional de Cajamarca
Cuadro No. 55	Proceso de Reforma del Gobierno Provincial de Cajamarca
Cuadro No. 56	Resultados en Electrificación Rural
Cuadro No. 57	Resultados de los Proyectos de Desarrollo Turístico
Cuadro No. 58	Apalancamiento /Cofinanciamiento por líneas de intervención
Cuadro No. 59	Percepción de resultados de los proyectos de cooperación con el Estado
Cuadro No. 60	Factores negativos destacados por los entrevistados
Cuadro No. 61	Proyectos en los que se evalúa la percepción de los líderes de opinión sobre los proyectos emblemáticos del PMSC
Cuadro No. 62	Factores positivos: Percepción de los líderes
Cuadro No. 63	Factores negativos: Percepción de los líderes

Índice de Gráficos

No. Grafico	Detalle
Gráfico No. 1	Mapa de zonas intervenidas según quintiles de pobreza
Gráfico No. 2	Inversión del PMSC por provincias
Grafico No. 3	Organización para la Gestión del PMSC
Gráfico No. 4	Flujograma de Procesos de Gestión del PMSC
Grafico No. 5	Ejes o Líneas de Acción
Grafico No. 6	Componentes y Estrategia de Intervención del PREDECI
Gráfico No. 7	Prevalencia de la desnutrición crónica en niños menores de 3 años, según el patrón OMS
Grafico No. 8	Prevalencia de la desnutrición crónica en niños menores de 3 años, según el patrón NCHS
Grafico No. 9	Prevalencia de IRAS y EDAS en niños menores de 24 meses
Grafico No. 10	Prevalencia de Anemia en mujeres gestantes
Gráfico No. 11	Puntajes en las pruebas de Comunicación de la ECE 2008, 2009 y 2010
Gráfico No. 12	Comparación de los puntajes en las pruebas de comunicación de la ECE entre las escuelas PRIE y las escuelas del grupo de control en áreas rurales, no estatales y multigrado
Gráfico No. 12a	Efectos del PRIE 2009 con uno y dos años de dosis sobre los rendimientos en comunicación en las pruebas de la ECE.
Gráfico No. 12b	Efectos del PRIE 2010 con un año de dosis sobre los rendimientos en comunicación en las pruebas de la ECE
Gráfico No. 13	Ámbito de intervención de las UNICAS
Grafico No. 14	Comportamiento de los principales indicadores de las UNICAS del Proyecto IDESOL I, IDESOL II y PNUD Integrado en Cajamarca
Grafico No. 15	Estructura del Gasto de Inversión en Salud
Gráfico No. 16	Tendencia de la oferta y demanda de servicios
Grafico No. 17	Composición de Ejecución de Inversión en Electrificación Rural
Grafico No. 18	Composición de Ejecución de Inversión en Infraestructura Vial
Grafico No. 19	Presupuesto Neto, Asignado, Comprometido y Ejecutado 2007-2011
Grafico No. 20	Evolución de los niveles de ejecución
Grafico No. 21	Niveles del Presupuesto ejecutado y comprometido
Grafico No. 22	Porcentaje del Gasto Administrativo del Gasto Total
Grafico No. 23	Percepción de la población urbana respecto de la importancia de los proyectos del PMSC
Gráfico No. 24	Beneficios de la Plaza Pecuaria
Grafico No. 25	Percepción de la población rural respecto de los beneficios del Proyecto PREDECI
Grafico No. 26	Percepción de la población rural respecto de los beneficios del Proyecto PRIE

PRESENTACION

El *Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo de Cajamarca (PMSC)* fue creado en el año 2006, en el marco del compromiso de aporte económico voluntario, extraordinario y temporal celebrado entre empresas mineras, el Ministerio de Energía y Minas y el Ministerio de Economía y Finanzas, en diciembre del 2006 (DS N° 071-2006-EM).

El objetivo general del programa es el de “promover el bienestar y desarrollo social y contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones y comunidades ubicadas principalmente en las zonas de influencia de la actividad minera, mediante la ejecución obras, programas y/o proyectos”.

En virtud del convenio firmado entre la Minera Yanacocha y el Estado Peruano, un porcentaje de las utilidades netas de la empresa sería destinado a la constitución de dos fondos: Fondo Minero Local (FMLY: 2.75% de las utilidades netas), y Fondo Minero Regional (FMRY: 1.0% de las utilidades netas), con los cuales se financiaría programas y proyectos de inversión social en áreas priorizadas tales como: nutrición, educación, salud, infraestructura básica, desarrollo de capacidades. Se estableció un periodo de vigencia de cuatro años.

Habiendo finalizado el periodo de vigencia del contrato en diciembre del 2011, la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC), organización corporativa que forma parte del programa de responsabilidad social de Yanacocha y actúa como Agente Administrador del PMSC, en el marco de sus responsabilidades de gestión, y en cumplimiento a los acuerdos de Yanacocha con el Estado peruano, ALAC convocó al proceso de selección para la realización del “Estudio de Evaluación Final (2007-2011) del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo de Cajamarca”, resultando seleccionada la institución Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo (SASE), quien realizó el estudio durante los meses de mayo y junio del 2012..

El presente informe muestra los resultados de la evaluación realizada, para lo cual se ha organizado el documento en cuatro grandes secciones, las que representan los temas sujetos a la evaluación final, como son:

- Aspectos Contractuales
- Modelo de Gestión
- Programas y Proyectos
- Indicadores de Gestión e Impacto

Complementa el informe el acápite correspondiente a las Conclusiones, así como los Anexos relativos a cada uno de los temas de evaluación y el anexo metodológico que describe los procesos seguidos para la realización del estudio.

1. TEMA DE EVALUACION. CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS CONTRACTUALES DEL CONVENIO

1.1 Consideraciones generales sobre los aspectos contractuales

El Convenio suscrito para el aporte económico voluntario, extraordinario y temporal denominado “Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo” celebrado entre el Estado Peruano y Yanacocha, tiene su base legal en el Decreto Supremo N° 071-2006-EM¹ del Ministerio de Energía y Minas – MINEM, y contempla la forma como se aplicarán dichos recursos, precisando el monto de los mismos y las zonas geográficas de aplicación de éstos, en obras, programas y/o proyectos de alcance local y regional.

La evaluación del cumplimiento de los aspectos contractuales ha consistido en verificar si el PMSC ha sido ejecutado conforme a lo previsto en las cláusulas generales y en las cláusulas adicionales del Convenio del 27.12.2006, así como, en la Adenda del 10.07.2007.

En virtud de estos instrumentos Yanacocha, se comprometió a partir del año 2007 y por un periodo de cuatro años consecutivos adicionales, a destinar un porcentaje de sus utilidades netas a la constitución de fondos privados para el funcionamiento del PMSC, sujeto a que los precios internacionales del oro (metal seleccionado por Yanacocha según Primera Cláusula Adicional, inciso C) se mantenga por encima de los niveles de referencia establecidos en la Cláusula Novena del Convenio. Al respecto, al haberse mantenido el precio promedio anual del oro por encima del precio de referencia ajustado por el Índice de Precios al Productor de los Estados Unidos de América, la vigencia del Convenio no ha sufrido suspensiones y ha sido renovado automáticamente cada año, de acuerdo a lo señalado en la cláusula octava.

En la cláusula segunda se señala el compromiso cumplido por Yanacocha de acreditar aportes económicos con sus propios recursos con el objeto de promover el bienestar y desarrollo social de las poblaciones excluidas y de menores ingresos, ubicados principalmente en la zona de influencia donde realiza su actividad minera. Para ello, y de acuerdo a lo señalado en la subcláusula 2.2) del Convenio, Yanacocha ha constituido dos fondos denominados:

- Fondo Minero Regional Yanacocha (FMRY)
- Fondo Minero Local Yanacocha (FMLY)

Respecto a estos fondos privados, se establece que para la determinación de los aportes, la base de cálculo será la utilidad neta anual de Yanacocha después del Impuesto a la Renta y antes de la distribución de dividendos, donde el 2% de la base señalada será el Aporte al FMLY y el 1% será el Aporte al FMRY seguido de otros procedimientos de cálculo de los que se deducen los pagos de regalías que han sido verificados en las auditorías anuales y declarados conforme a lo

¹ Modificado por D.S. N° 033-2007-EM y en concordancia con D.S. N° 034-2010-EM, Art. 2

descrito en la cláusula tercera del Convenio, se tiene la siguiente distribución porcentual de los fondos: 1% para el FMRY y 2.75% para el FMLY.

En el siguiente cuadro se muestra detalle de los aportes anuales:

Cuadro No. 1. Aportes de los Fondos Mineros Desembolsados

APORTES A LOS FONDOS MINEROS DESEMBOLSADOS			
Año	FMRY	FMLY	TOTAL US\$
2007	5,823,619.20	16,014,952.80	21,838,572.00
2008	2,582,239.73	7,101,159.27	9,683,399.00
2009	4,823,063.20	13,263,423.80	18,086,487.00
2010	7,579,811.20	20,844,480.80	28,424,292.00
2011	6,117,540.00	7,228,315.00	13,345,855.00
TOTAL	26,926,273.33	64,452,331.67	91,378,605.00

Fuente: ALAC

El total de los Fondos incluye el monto de US\$1'077,050.93 sobre reparaciones colectivas conforme la subcláusula décimo sexta, que estipula como excepción, que hasta el 4% anual del FMRY podrá financiar las actividades establecidas en el informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación – CVR. A este respecto, cabe señalar que Yanacocha ha cumplido con depositar anualmente dicho porcentaje en una cuenta específica en el Banco de la Nación creada para este propósito por la Presidencia del Consejo de Ministros, sin asumir por ello, responsabilidad alguna sobre estas acciones o por el uso de estos recursos como está señalado en el Convenio.

Cabe agregar que los fondos mineros, según lo dispuesto en la subcláusula 3.5), son de carácter privado y no constituyen recurso estatal, fiscal, regional, municipal o local, por lo que no están sujetos al Sistema Nacional de Control, quedando sometidos exclusivamente a la auditoría anual de una sociedad de auditoría coordinada con el MINEM.. En este sentido, conforme lo establecido en la subcláusula 7.1) de la Adenda al Convenio, la sociedad auditora encargada de verificar la acreditación de los aportes a los fondos en cuanto a monto y plazos, así como, la aplicación de los recursos de estos fondos para los proyectos que se desarrollen en el marco del PMSC, fue realizada cada periodo anual por la firma Dongo-Soria Gaveglio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, empresa con inscripción vigente en el Registro de la CONASEV.

Los Términos de Referencia de las auditorías del aporte y aplicación de los fondos del PMSP están señalados en el Oficio N°123-2008-MEM-VMM-Comisión Sectorial PMSP modificado con Oficio Múltiple N°006-2011-MEM/OGGS, que establece en su alcance un listado de trece indicadores de verificación y que la presentación de los informes auditados a la Comisión Sectorial del MINEM debe realizarse dentro del primer trimestre posterior al cierre de cada año.

1.2 Cumplimiento de las auditorías

En el marco de la evaluación se ha verificado que Yanacocha ha cumplido con realizar las auditorías anuales conforme las fechas de los informes de auditoría que se indican a continuación:

Cuadro No. 2. Auditorías de cada ejercicio económico

Ejercicio económico auditado	Fecha de presentación del Informe de Auditoría
2007	02-06-2008
2008	05-05-2009
2009	29-04-2010
2010	29-04-2011
2011	10-05-2012

Fuente: Informes Dongo-Soria Gaveglio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada
Elaboración propia

Los informes de las referidas auditorías correspondientes a los años 2007, 2008, 2009 y 2010 fueron remitidas al MINEM, el cual no emitió observaciones sobre los ingresos, ni sobre el uso de los fondos locales y regionales. El último informe correspondiente al año 2011 denominado “Informe de Hallazgos Resultantes de la Aplicación de Ciertos Procedimientos Previamente Convenidos al Estado de Fondos Mineros Local y Regional de Aporte Voluntario de Minera Yanacocha S.R.L. al 31 de Diciembre de 2011”, ha sido remitido al MINEM el 30.05.2012.

Las auditorías practicadas por la firma Dongo-Soria Gaveglio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, han dado conformidad a los resultados de las actividades ejecutadas entre el 1° de enero y 31 de diciembre de cada año de aporte minero. Sobre el particular es menester indicar que, la revisión de la documentación sustentatoria realizada por los auditores, más allá de la referida a la información contable, ha consistido en la verificación documentaria de contratos, reportes, actas y otras evidencias físicas o electrónicas relacionadas con la ejecución de proyectos.

La revisión documental practicada en las auditorías ha sido realizada sobre bases selectivas cuyo alcance porcentual aproximado respecto al total de los importes desembolsados se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3. Porcentaje de revisión documental realizada por auditores

Año auditado	% de documentos revisados por auditores
2007	98%
2008	71%
2009	76%
2010	73%

Año auditado	% de documentos revisados por auditores
2011	73%

Fuente: Informes Dongo-Soria Gaveglio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada
Elaboración propia

1.3 Administración de los recursos

Los recursos de los fondos mineros regional y local han sido segregados del patrimonio de Yanacocha conforme lo señala la subcláusula 3.6) siendo transferidos a decisión de ésta, a un Fideicomiso para su administración por separado.

En el 2007 se constituyó un fideicomiso con Interbank, que en su calidad de fiduciario se ha encargado de realizar las transferencias bancarias para la ejecución de los proyectos a través de su fideicomitente Asociación Los Andes (ALAC). En el año 2011 se hicieron los trámites para cambiar de fiduciario y desde Diciembre 2011 se está operando con Fiduperú en lugar de Interbank, teniendo a CREUZA Advisor como Asesor Financiero.

El plazo para acreditar los aportes al FMRY y FMLY señalado en la subcláusula 3.3) de la Adenda fue cumplido por Yanacocha, que realizó las transferencias anuales hasta el 30 de abril de cada año de vigencia del Convenio y luego de vencido el plazo para la presentación a la SUNAT de la Declaración Jurada del Impuesto a la Renta.

Las cuentas del fideicomiso son en moneda nacional y moneda extranjera, cuya relación actualmente en el Banco de Crédito del Perú se muestra a continuación:

Cuadro No. 4. Cuentas de Fideicomiso en el Banco de Crédito del Perú

Denominación de la Cuenta	Moneda	Nº Cta. Cte.
Cuenta Fondo Minero Regional	S/.	245-1960178-0-23
	US\$	245-1921403-1-67
Cuenta Fondo Minero Local	S/.	245-1960179-0-33
	US\$	245-1921404-1-77
Cuenta Inversión - Fondo Minero Regional	S/.	245-1960185-0-94
	US\$	245-1921405-1-87
Cuenta Inversión - Fondo Minero Local	S/.	245-1974046-0-04
	US\$	245-1960186-1-14

Fuente: ALAC

En relación al uso de los fondos, la subcláusula 4.4) del Convenio establece que los recursos de los mismos, incluyendo los rendimientos financieros que hubieran generado, en este caso, por las inversiones que el fideicomiso ha realizado en instrumentos de renta fija (bonos), no pueden retornar a la empresa, lo cual ha sido constatado por las auditorías anuales donde se señala que tanto el Fondo Minero Regional como el Local ha utilizado íntegramente los recursos según los fines del Convenio.

1.4 Destino de los recursos de los Fondos

Los aportes al fondo minero regional y local han sido destinados conforme lo establecido en la subcláusula 2.4) a la ejecución de proyectos de los componentes:

- Nutrición: Atención niños principalmente de 0 a 5 años de edad y madres gestantes.
- Educación: Educación primaria y programas de apoyo educativo y de capacitación técnica.
- Salud.
- Desarrollo y fortalecimiento de capacidades de gestión pública.
- Apoyo y desarrollo en la promoción de cadenas productivas y/o de proyectos de desarrollo sostenible.
- Infraestructura básica: en energía eléctrica; agua, saneamiento y desarrollo; mantenimiento y reparación de vías de acceso y caminos rurales.
- Obras de impacto local o regional, con uso intensivo de mano de obra no especializada de la localidad, gestionadas por la población, comunidad o autoridad local, que sean consideradas prioritarias por éstas, en beneficio de la salud y calidad de vida de la población y/o comunidad.

Asimismo, de acuerdo a lo señalado en la subcláusula 3.7) todos los gastos de administración de los fondos mineros deben ser cubiertos con cargo a sus aportes que al 31.12.2011 ascendieron a la suma de US\$2'296,087.19. La ejecución presupuestal de los proyectos en el periodo 2007-2011 (Cuadros 1.1 y 1.2 del anexo 1) muestra que dos proyectos del Área de Influencia Directa – AID han recibido cofinanciamiento de otras instituciones, lo cual está contemplado en la subcláusula 3.4) sobre proyectos conjuntos. Adicionalmente la firma auditora verificó que de los proyectos terminados y en ejecución a Diciembre 2011, la intervención del PMSC ha sido diferente de aquellos proyectos que forman parte de las actividades de responsabilidad social de Yanacocha o de otros de índole social contraídos antes de la suscripción del Convenio con el Estado.

La subcláusula 2.4 también señala que, en la medida de lo posible, la ejecución de los proyectos debe realizarse en el siguiente orden de prioridades: nutrición, salud, y educación, Esta subcláusula complementa lo establecido en la subcláusula 4.6) que indica que no menos del 30% de los recursos de los fondos serán utilizados para proyectos de estas líneas de acción.

La información al respecto indica que en el periodo 2007 – 2011 la inversión total realizada en Nutrición, Salud y Educación ha sido de US\$17'133,337, correspondiendo US\$5'374,775 al FMRY y US\$11'758,562 al FMLY. La asignación porcentual de los recursos asignados ha sido fluctuante, tal como se puede apreciar en cuadro siguiente.

Cuadro No. 5. Porcentaje de recursos asignados a las líneas prioritarias

Año	NUTRICION		SALUD		EDUCACION		TOTAL ASIGNADO	
	FMRY	FMLY	FMRY	FMLY	FMRY	FMLY	FMRY	FMLY
2007	9%	8%	13%	15%	8%	8%	30%	30%
2008	21%	21%	6%	13%	5%	7%	32%	41%
2009	12%	13%	29%	10%	6%	5%	47%	28%
2010	8%	9%	21%	11%	15%	9%	44%	29%
2011	8%	9%	21%	12%	20%	10%	49%	31%

Fuente: Informes Dongo-Soria Gaveglio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada
Elaboración propia

1.5 Utilización del remanente de los recursos

El flujo de ingresos y desembolsos del periodo 2007 – 2011 muestra que al 31.12.2011 existe un remanente del PMSC a ser aplicado en proyectos por la suma de US\$19'893,946 conforme se detalla a continuación:

Cuadro No. 6. Flujo de Ingresos y Desembolsos 2007 -2011 (US\$)

CONCEPTO	FMRY	FMLY	TOTAL
Aporte Voluntario	26,926,273	64,452,332	91,378,605
Menos: CVR	1,077,051		1,077,051
Aporte Neto (AV-CVR)	25,849,222	64,452,332	90,301,554
Menos:			
Gasto Administrativo	558,213	1,737,874	2,296,087
Proyectos Ejecutados A Dic'2011	11,217,162	49,247,304	60,464,467
Montos Comprometidos A Dic'2011	3,926,711	3,720,343	7,647,054
SALDO POR EJECUTAR AL 31.12.2011	10,147,135	9,746,810	19,893,946

Fuente: ALAC e Informe de auditoría 2011 Dongo-Soria Gaveglio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada. Elaboración propia

Según el Convenio, los recursos deberán ser utilizados en su totalidad, de acuerdo a lo establecido en la subcláusula 4.4) del Anexo 1 del Decreto Supremo N° 034-2010EM que al respecto señala que los recursos de los fondos mineros, incluyendo los rendimientos financieros que se hubieran generado, deberán ser utilizados hasta su agotamiento en los fines establecidos en el Convenio, principalmente en las zonas donde se realiza la actividad minera y sin poder retornar a la empresa.

A la fecha de la presente evaluación, Yanacocha señala que consta en acuerdos la utilización del remanente señalado líneas arriba conforme el siguiente detalle:

Proyectos iniciados	368,524.00
Proyectos en ejecución	8,680,559.48

Proyectos no iniciados	6,582,031.55
Proyectos no iniciados con fecha término 2012	1,962,607.00
Imprevistos	1'500,283.97
Pendiente de asignación	799,940.00
Total US\$	19,893,946.00

El estado de los proyectos ejecutados por el PMSC se encuentra en el Anexo 1.2

1.6 Niveles de Pobreza de las zonas intervenidas

Las zonas de mayor pobreza, comprendidas en el ámbito de la Región Cajamarca donde la empresa desarrolla su actividad minera, se han beneficiado con la ejecución de proyectos, habiéndose también extendido la intervención del PMSC a otras áreas de la zona conforme lo estipulado en la subcláusula 4.3.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el quintil de pobreza al que pertenecen las localidades a las que los fondos han destinado recursos.

Cuadro No. 7. Distritos intervenidos según quintiles de pobreza

Provincia	Distrito	Quintil de Pobreza
Cajamarca	Asunción, Chetilla, Encañada, Jesús, Magdalena, Namora, San Juan, Cospán	1
Celendín	Huasmín, Miguel Iglesias, Sorochuco, Chumuch, Cortegana, Oxamarca, Utco, La Libertad de Pallan	
Cutervo	Cutervo, Santa Cruz, Callayuc, Choros, Cujillo, Socota, La Ramada, Pimpingos, Querocotillo, San Andrés de Cutervo, San Juan de Cutervo, San Luis de Lucma, Santo Domingo de la Capilla, Santo Tomás, Toribio Casanova	
Hualgayoc	Bambamarca, Hualgayoc	
San Pablo	San Pablo, Tumbaden, San Bernardino	
Chota	Chadín, Tacabamba, Miracosta, Lajas, Tocmoche, Pion, Choropampa, Paccha, Chimban, Huambos, Chalamarca,	
Santa Cruz	Yauyucan, Catache, La Esperanza, Saucepampa, Uticyacu, Chancay Baños, Pulan	
San Ignacio	Tabaconas, Huarango, Namballe, La Coipa, Chirinos	
Contumazá	Santa Cruz de Toledo, Guzmango	
San Marcos	Gregorio Pita, José Manuel Quiroz, Chancay, José Sabogal,	
Jaén	Colosay, Chontali, Sallique, San Felipe, San José del Alto, Santa Rosa, Huabal	
Cajabamba	Condebamba, Cachachi, Sitacocha	
San Miguel	Calquis, San Miguel, El Prado	
Celendín	José Gálvez, Celendín, Jorge Chávez, Sucre	
Cajamarca	Llacanora, Baños del Inca, Matara	
Hualgayoc	Chugur	
San Pablo	San Luis	
Chota	Chota, Llama	
Santa Cruz	Sexi, Andabamba, Santa Cruz	

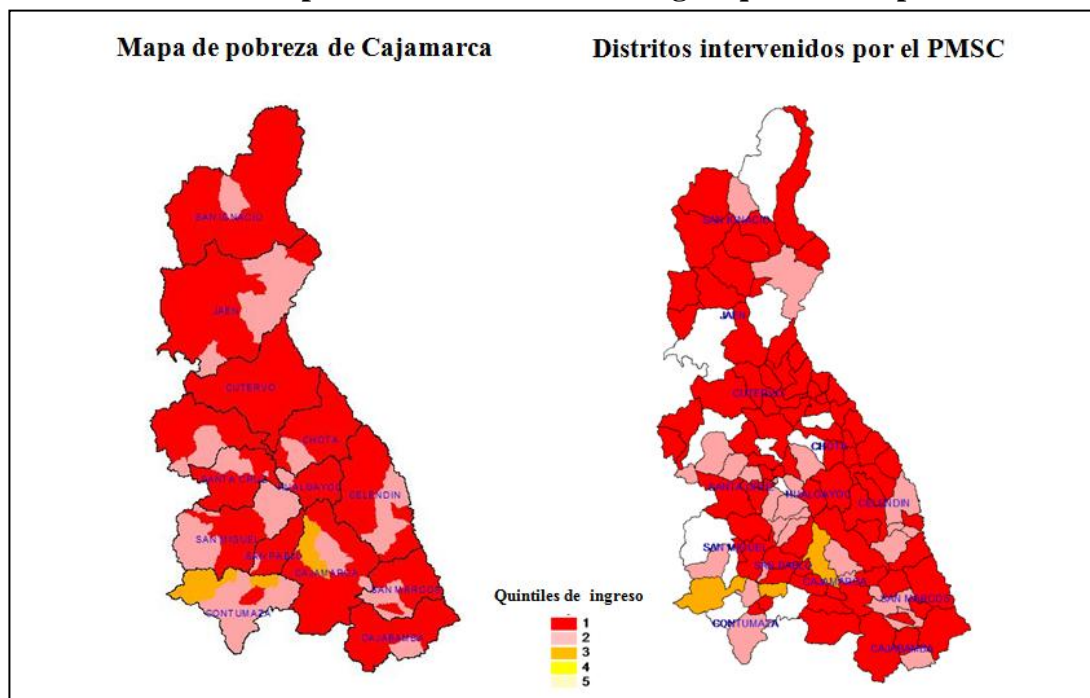
Provincia	Distrito	Quintil de Pobreza
San Ignacio	San Ignacio	
Contumazá	Tantarica, San Benito,	
San Marcos	Eduardo Villanueva, Pedro Gálvez, Ichocan	
Jaén	Bellavista	
Cajabamba	Cajabamba	
San Miguel	Tongod Catilluc, San Gregorio, Llapa, San Silvestre de Cochán	
Cajamarca	Cajamarca	3
Contumazá	Yonan, Chilete,	

Fuente. Mapa de Pobreza 2006 y Reporte de Proyectos ALAC

1/: Quintiles ponderados por la población, donde el 1=Más pobre y el 5=Menos pobre

Elaboración propia

Gráfico No. 1. Mapa de zonas intervenidas según quintiles de pobreza

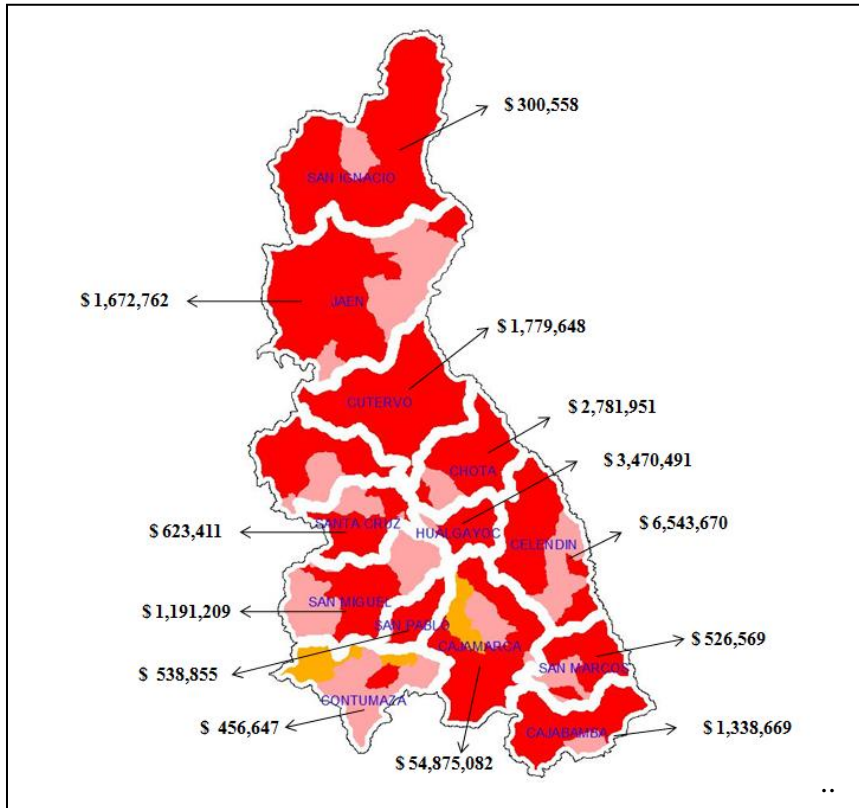


1.7 Zonas beneficiadas por el Fondo Local y el Fondo Regional

Según el inciso B) de la primera cláusula adicional, Yanacocha ha definido a la Región Cajamarca como su Zona de Atención Regional mientras que en el inciso A) de la referida cláusula, ha definido en su Zona de Atención Local a las provincias que están comprendidas en el ámbito de su actividad minera en el departamento de Cajamarca como son: Cajamarca, Celendín, Cutervo, Hualgayoc y San Pablo.

Sobre el particular y tomando en consideración lo señalado en las subcláusulas 4.2) y 4.3) de incorporar centros poblados menores, zonas rurales y en general zonas de mayor pobreza dentro del ámbito de influencia, se tiene evidencia del cumplimiento en este aspecto.

**Gráfico No. 2. Inversión del PMSC por provincias
(En \$)**



1.8 Constitución de comisiones técnicas de coordinación

La cláusula quinta del Convenio sobre las Comisiones Técnicas de Coordinación – CTC, establece que Yanacocha puede constituir una o más CTC, las mismas que deben estar conformadas por un número impar de miembros, no menor de 5 ni mayor de 9, a elección de Yanacocha, correspondiendo a ésta designar a la mayoría de sus miembros, recayendo la presidencia en uno de ellos.

Al respecto, Yanacocha ha cumplido con la conformación de una CTC compuesta por 7 integrantes como sigue:

- Por Yanacocha: 3 ejecutivos y un Gerente de Negocios de la Compañía Minera Buenaventura
- Por el Gobierno Regional de Cajamarca: Presidente Regional
- Por la Municipalidad Provincial de Cajamarca: Alcalde Provincial
- Por la Sociedad Civil: Obispo de Cajamarca

1.9 Estudios de línea de base y evaluación

Respecto a la elaboración de la línea base y conforme a lo estipulado en la subcláusula 7.2) de la Adenda, la auditoría ha revisado, sobre bases selectivas, la información sobre el estado de la elaboración e implementación de la línea base al 31.12.2011 cuyo contenido señala es coincidente con la documentación de soporte que posee la Asociación respecto a los avances logrados en los proyectos del PMSC.

Los principales proyectos del PMSC son los que tienen elaborada una línea base y han sido preparados por instituciones privadas como se señala a continuación:

Cuadro No. 8. Proyectos con estudios de Línea de Base

Proyectos	Contrato / Convenio	Fecha de Inicio	Fecha de Terminó	Status Línea Base
NUTRICION				
Programa de Reducción de la Desnutrición Crónica Infantil	Contrato ALAC/ PMSC – PREDECI 001-2009 - SASE	16.02.09	16.06.09	Concluido
Extensión de Programa de Reducción de la Desnutrición Crónica Infantil a los ámbitos de la Provincial de Celendín y del Distrito de Miraflores, Provincia de Hualgayoc	Convenio con INEI		Segundo semestre 2009	Concluido
Extensión de Programa de Reducción de la Desnutrición Crónica Infantil en Alianza con USAID, Iniciativa Clinton y otras empresas mineras	Contrato ALAC/ PMSC – PREDECI 011-2010 - SASE		Segundo semestre 2011	Concluido
EDUCACION				
Programa Red Integral de Escuelas	Convenio Asociación Empresarios por la Educación – IPAE-ALAC	17.07.08	16.04.13	Concluido
Extensión del Programa Red Integral de Escuelas a 4 Redes Educativas del Ámbito de Celendín y Cajamarca	Adenda al Convenio Asociación Empresarios por la Educación – IPAE-ALAC	17.07.09	16.07.14	Concluido
Extensión del Programa Red Integral de Escuelas a 1 Red Educativa en el Ámbito de San Miguel y Santa Cruz	Adenda al Convenio Asociación Empresarios por la Educación – IPAE-ALAC	15.10.11	13.10.15	En proceso: Evaluaciones se realizan anualmente para evaluar aprendizajes
SALUD				
Control Integrado de la Distomatosis Hepática en la Región de Cajamarca		04.07.11	02.07.14	La Línea Base se realizará como parte de la ejecución del proyecto
AID – Familias Solidarias Construyendo Cocinas Mejoradas				Se tomará como referencia la

Proyectos	Contrato / Convenio	Fecha de Inicio	Fecha de Terminó	Status Línea Base
				información obtenida en la línea base de PREDECI. En proceso
AID – Promoción de Familias Productivas y Saludables				Concluído
CADENAS PRODUCTIVAS				
Desarrollo Empresarial RURAL UNICAS, Provincia de Cajamarca, Celendín	Convenio ALAC - COFIDE	30.12.08	30.09.11	Concluído
Desarrollo Empresarial RURAL UNICAS, Provincia de San Miguel y Santa Cruz	Convenio ALAC - COFIDE	30.09.10	30.09.13	Levantamiento de la Línea Base programada para May-Jun 2011
Programa de Ingresos Alternativos: Proy. Desarrollo Ganadero, Proy. Mejoramiento y Comercialización Papa Nativa y Semilla de Papa, Proy. Cultivo y Comercialización Frutas Nativas	Convenio ALAC - FONCREAGRO Convenio ALAC - ADERS Convenio ALAC - AGUAYMANTO	15.04.10	15.04.15	Concluído
Proyecto Desarrollo Ganadero en los distritos de La Encañada, Baños del Inca y Cajamarca	Convenio con FONCREAGRO	16.11.10		Concluído
OBRAS DE IMPACTO LOCAL Y REGIONAL				
Proyecto de Micro reservorios Familiares	FONDAM N°042-2008 – Inst. para la Conservación y el Desarrollo Sostenible – Cuencas – Anexo B – Item3	18.06.08	Mayo 2009	Línea Base Concluída. Proyecto en ejecución

Fuente: Informes Dongo-Soria Gaveglío y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

De acuerdo a lo dispuesto en la R.M.N°324-2007-MEM/DM modificada por R.M. N°356-2007-MEM-DM, Yanacocha proporcionó información detallada sobre los proyectos del PMSC a la Comisión Sectorial de la Oficina General de Gestión Social del MINEM a fin que esta elabore la Evaluación de Medio Término del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo correspondiente al periodo 2007-2009.

2. TEMA DE EVALUACION: MODELO DE GESTIÓN

2.1 Características básicas del modelo de gestión

Las principales características del modelo adoptado para el manejo del PMSC, tienen su origen en los términos del acuerdo inicial entre las empresas mineras y el Estado Peruano (Formato de Convenio a ser suscrito entre cada empresa y el Estado, que fue aprobado mediante el D.S.N°071-2006-EM), dentro de las cuales cabe destacar:

- El Fondo se gestiona de manera concertada entre actores públicos y privados (GR, MPC, MY, Soc. Civil), se privilegia mecanismos de diálogo y consenso en la toma de decisiones.
- Se orientan los recursos hacia programas y proyectos estratégicos identificados y priorizados en los planes de desarrollo de los gobiernos locales, y del gobierno regional, con un enfoque de desarrollo sostenible.
- Se promueve las alianzas estratégicas con otros actores de desarrollo, y el apalancamiento de recursos, para potenciar la capacidad de acción del Fondo produciendo sinergia en las intervenciones de los distintos actores.
- El Agente Administrador del fondo, integra la gestión de los aspectos programáticos con la gestión administrativa y financiera, con el fin de asegurar el uso eficiente de los recursos y maximizar el impacto social de los programas y proyectos financiados (Implementación de sistema de monitoreo y evaluación).
- De ser necesario, se produce un enlace de los mecanismos de gestión privada del Fondo, con los requerimientos y procedimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

2.2 Descripción de la organización y su funcionamiento

La voluntad de Yanacocha, del establecimiento de un Modelo de gestión que se enmarque en el cumplimiento de los planteamientos especificados en el Convenio, derivó en el diseño e implementación de una organización que se constituya en un espacio de concertación y diálogo entre el sector empresarial privado, sector público y sociedad civil, para la inversión social y el desarrollo local y regional de Cajamarca.

En tal sentido el proceso de implementación de la organización, implicó la siguiente toma de decisiones:

- La conformación de una única CTC para las decisiones sobre la totalidad del fondo (Regional o Local).
- El otorgamiento a la CTC de un carácter decisorio para la aprobación de los fondos de financiamiento, no se limita a ser una instancia de recomendación o consulta. La CTC actúa en la práctica como un directorio para el cual están reservadas las atribuciones directrices del manejo del fondo.

- Que las decisiones sólo puedan adoptarse por consenso entre las partes, a pesar que Yanacocha tiene mayoría en la composición de esa instancia decisoria (cuatro sobre siete miembros). Esta decisión ha sido respetada durante todo el periodo evaluado.
- Conformación de una Secretaría Técnica (ST), con representantes del Gobierno Regional de Cajamarca, la Municipalidad Provincial, y Yanacocha (a través de ALAC), que cumple funciones ejecutivas respecto de las decisiones tomadas por la CTC. Esta instancia procesa técnicamente las propuestas o solicitudes de financiamiento, a fin de someterlas a la aprobación o decisión final de la CTC.
- La designación de la CTC de un Agente Administrador del Fondo. Actualmente es la Asociación los Andes de Cajamarca (ALAC), la cual ha conformado un “Equipo Gestor” integrado por 8 personas, encargadas de los aspectos operativos del PMSC. Inicialmente la función de Agente Administrador del FMYL se le encargó al Fondo de Las Américas – FONDAM.
- ALAC administra los recursos del PMSC a través de un Fideicomiso Fiduciario: Interbank hasta noviembre del 2011 y FIDEPERU desde diciembre del 2011, teniendo a CREUZA Advisor como Asesor Financiero.

Las principales funciones asignadas a cada una de las instancias que conforman la organización diseñada para gestionar el PMSC se pueden apreciar en el cuadro siguiente:

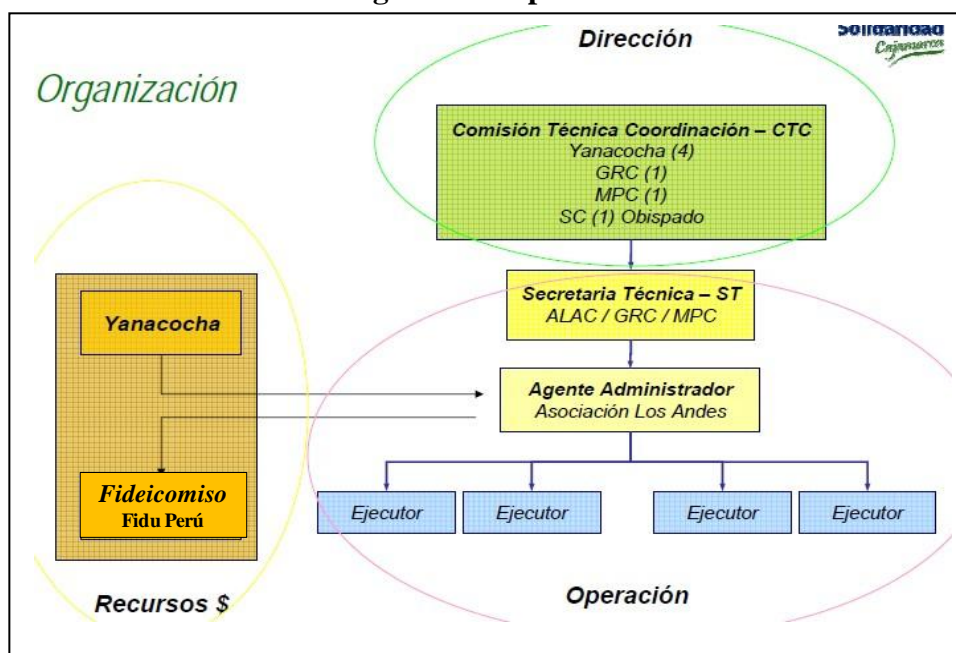
Cuadro No. 9. Funciones de las instancias que conforman la Organización

Instancias	Funciones	Comentarios
Comisión Técnica de Coordinación (CTC)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar prioridades de inversión ➤ Decidir sobre el financiamiento de las intervenciones. ➤ Facilitar mecanismos de coordinación entre las autoridades públicas, la sociedad y la empresa. ➤ Seleccionar al Agente Administrador del Fondo. ➤ Establecer las normas de ética del Fondo. ➤ Brindar los criterios de elegibilidad para proyectos. ➤ Aprobar adjudicaciones. ➤ Establecer el marco para la supervisión y evaluación independiente del PMSC, incluyendo las auditorías. 	<p>La CTC se reúne ordinariamente con una frecuencia mensual, sus deliberaciones y acuerdos constan en actas que son debidamente archivadas por el Agente Administrador, a las cuales el equipo evaluador ha tenido acceso.</p> <p>En la muestra de actas revisadas, se ha podido constatar el cumplimiento del acuerdo inicial, de tomar decisiones sólo por consenso.</p> <p>Entre una reunión ordinaria y la siguiente, los integrantes de la CTC realizan seguimiento a sus acuerdos, los especifican, o toman nuevos acuerdos, mediante la utilización de correos electrónicos, los cuales cumplen el propósito de documentar válidamente las decisiones tomadas; este procedimiento agiliza notablemente la fase de implementación o ejecución de los acuerdos.</p>
Secretaría Técnica (ST)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar a la CTC en la gestión operativa del PMSC ➤ Organizar y ejecutar los requerimientos 	<p>La ST realiza reuniones ordinarias cada dos semanas. Es una instancia ejecutiva a través de la cual se activan los procesos necesarios</p>

Instancias	Funciones	Comentarios
	<p>aprobados por la CTC, en el marco del SNIP.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer alcances de la intervención y las coordinaciones con los beneficiarios ➤ Realizar los procesos de selección, contratación, y administración de contratos. ➤ Designar a los representantes del GRC y de la MPC en los Comités de Evaluación², pudiendo sus miembros conformar dichos comités. 	<p>para dar cumplimiento a los acuerdos de la CTC, con la participación del equipo de gestión del Agente Administrador.</p>
<p>Agente Administrador del PMSC: Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC)</p>	<p>ALAC es una Asociación corporativa que fue creada antes de la existencia del PMSC, como parte del programa de Responsabilidad Social de Yanacocha, para promover el desarrollo humano sostenible en la región. Su función como Agente Administrador del PMSC, determina su responsabilidad sobre las siguientes tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Otorgar personería jurídica al PMSC para sus operaciones. ➤ Constituir el Fideicomiso, y actuar como Fideicomitente ➤ Preparar los Términos de Referencia para la formulación de Estudios de pre inversión e inversión. En los casos de proyectos a los que aplican las normas del SNIP, coordinar con la oficina competente de la entidad pública para la elaboración de los Términos de Referencia. ➤ Conducir, en coordinación con la ST, los procesos de selección, adjudicación, administración y supervisión de contratos. ➤ Realizar el seguimiento y monitoreo de los proyectos, tanto a nivel programático como financiero. ➤ Aprobar valorizaciones e instruir sobre los pagos ➤ Cerrar, liquidar, y transferir proyectos. ➤ Conservar el acervo documental del PMSC. ➤ Producir y entregar información sobre la gestión del PMSC a las autoridades y a la población. 	<p>Así como responsabilidades, también tiene restricciones. ALAC, como Agente Administrador, no puede tomar decisiones sobre el financiamiento, pues éstas son competencia exclusiva de la CTC; tampoco puede participar como ejecutor de los estudios u obras de los proyectos financiados por el fondo voluntario; y, no puede brindar servicios de capacitación a los ejecutores.</p> <p>Por su condición de Agente Administrador del PMSC, ALAC tuvo a su cargo la constitución de un Fideicomiso de los fondos transferidos por Yanacocha, a través de un contrato con la entidad financiera Interbank. Los aportes a la constitución del FMLY y FMRY son administrados independientemente. El fiduciario invierte de acuerdo a la política de inversiones, dando prioridad a la atención de los proyectos. Los aportes que se depositan en las cuentas del Fideicomiso forman parte del patrimonio fideicometido. Tales aportes son utilizados mediante Cartas de Instrucción y Ordenes de desembolso para el uso de recursos; documentos que son tramitados por ALAC.</p>

² Corresponde al Comité de Evaluación, evaluar las propuestas técnico económicas recibidas en los concursos, de acuerdo con los criterios establecidos en las bases, o que en su defecto sean definidos por el Comité; así como realizar la recomendación de adjudicación.

Grafico No. 3. Organización para la Gestión del PMSC



Fuente: ALAC

2.3 Descripción y análisis del sistema de monitoreo del PMSC

El monitoreo técnico y financiero es una de las importantes funciones que desarrollan las áreas administrativas de las instituciones, como proceso continuo y sistemático, mediante el cual se verifica la situación de los proyectos en ejecución, tanto en los aspectos programáticos como en el aspecto financiero, y con el tomar decisiones oportunas para rectificaciones o profundización de la ejecución. El monitoreo aporta y facilita información que hace posible sistematizar resultados y procesos; es por tanto, un insumo básico.

El sistema de monitoreo del PMSC se desarrolla con el apoyo de un software denominado “Sistema de Control de Proyectos”, el cual ha sido especialmente diseñado, a la medida de las necesidades de gestión del PMSC, por un proveedor local, el cual da el soporte técnico. Un miembro del equipo de gestión de ALAC tiene la responsabilidad del ingreso sistemático de los datos, y el resto del equipo, así como los integrantes de la ST son usuarios de los diversos módulos de consultas y reportes: Aportes; Inversión (presupuestada, aprobada, comprometida, ejecutada); Contratos (ficha informativa con todos los datos del proyecto contratado, sistema de alertas de vencimiento de plazos y garantías); Actividades y Desembolsos.

Los datos de ejecución de gasto (desembolsos) que se ingresan al sistema son proporcionados por el Departamento de Contabilidad de ALAC, a través del voucher de egreso, ya que el Sistema de Control de Proyectos no posee una interface directa con el Sistema Contable de ALAC.

El resultado informativo, que proporciona esta herramienta de trabajo, es utilizado permanentemente, por lo cual resulta de mucha importancia el ingreso constante de datos al sistema tan pronto ocurren los hechos: aprobación de proyectos; determinación del Fondo que lo apoya; inclusión al presupuesto general; inclusión al presupuesto comprometido; operaciones que ejecutan los proyectos. Todo ello es coordinado con el personal que tramita y participa operativamente y con los encargados de los registros.

El software utilizado en el monitoreo financiero está diseñado para el análisis, control de presupuestos y ejecución de los recursos del PMSC utilizados en los proyectos que se llevan a cabo. Los recursos disponibles del PMSC están constituidos en un Fideicomiso y las inversiones que se realizan a través del mismo, son instrumentos de renta fija (bonos, depósitos a plazo fijo). El valor del patrimonio fideicometido al 31 de diciembre de 2011 es: Del FMRY= US\$11.612,675 y del FMLY= US\$ 11.384,207.

2.4 Descripción de los procesos administrativos del Fondo

Siendo el PMSC un fondo de naturaleza privada, las normas y procedimientos administrativos aplicables a su manejo son privadas, y corresponden a las que corporativamente ha definido Yanacocha para el funcionamiento de ALAC, con el fin de lograr una gestión eficiente, aplicando buenas prácticas que aseguren además la transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos del fondo para beneficio de la población objetivo.

Su condición de entidad administradora se rige por políticas de control administrativo, considerando como normas de cumplimiento lo dispuesto en los documentos: Administración y manejo de fondos; Establecimiento y mantenimiento de montos de caja chica; Control de personal; Procedimientos de adquisiciones; Anticipos para gastos de viaje. Además de las que se han dictado específicamente para el PMSC: Procedimiento de administración de contratos, referido a la contratación de consultores y/o ejecutores de proyectos; procedimientos de concurso para la selección de consultores y/o ejecutores de proyectos; y las políticas de comportamiento dirigidas a todos los que están vinculados al PMSC como el Código de Ética y Conflictos de Intereses. El modelo de gestión descrito, y su organización, se encuentran debidamente formalizados, mediante acuerdos de la CTC, en los que se han aprobado documentos normativos que regulan las operaciones.

No obstante ello, cuando la propuesta de proyecto presentada al PMSC por la entidad pública (Gobierno Local ó Regional), implica el compromiso de recursos públicos para su ejecución, operación, y/o mantenimiento, el proyecto queda sometido a las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). En tal caso, las diversas instancias de la organización, y en particular, el Agente Administrador (ALAC), interactúan con entidades públicas, Unidades Formuladoras de Proyectos y Oficina de Proyectos de Inversión (OPI) del Gobierno Regional o de la Municipalidad Provincial, instancias que tienen otros marcos regulatorios, y distinta dinámica de actuación. Ver el Gráfico No. 4, flujograma de procesos de

gestión del PMSC, que ilustra la secuencia de pasos y responsabilidades en cada una de las etapas, y los puntos de contacto con las entidades del sector público.

La información recogida en las entrevistas con los funcionarios y técnicos del Agente Administrador, nos indica que en la interacción con la administración estatal, a propósito de los proyectos de inversión pública, se han producido algunas dificultades que afectaron la fluidez del proceso de gestión, principalmente en temas tales como: plazos para la elaboración y aprobación de los Términos de Referencia, o la revisión y conformidad de los productos contratados dentro de las condiciones de las bases.

Algunos aspectos del modelo de gestión descrito, en un primer momento tuvieron una crítica relativamente fuerte de parte de las autoridades del GR, en particular lo relacionado a la composición del CTC, en el cual Yanacocha tenía la mayoría absoluta. Ellos eran de la opinión que dado que se había comprometido la donación de los fondos al Estado Peruano, la empresa no debería tener el control del manejo de las decisiones del Fondo; sino que por el contrario, éste tendría que estar en manos del GR, y las Municipalidades.

No obstante la objeción reseñada, el ex presidente regional reconoce que en la práctica Yanacocha nunca utilizó su mayoría en el CTC para imponer una decisión o vetar una iniciativa. En tal sentido, tanto él como el ex alcalde de la MPC, ratifican que el mecanismo de consenso acordado para la toma de decisiones ha funcionado plenamente.

Los representantes del GR y de la MPC entrevistados, valoran positivamente el trabajo de la Secretaría Técnica y del Equipo Gestor de ALAC, considerando que realizan de manera idónea y eficiente el papel de filtro técnico respecto de las solicitudes que llegan al fondo.

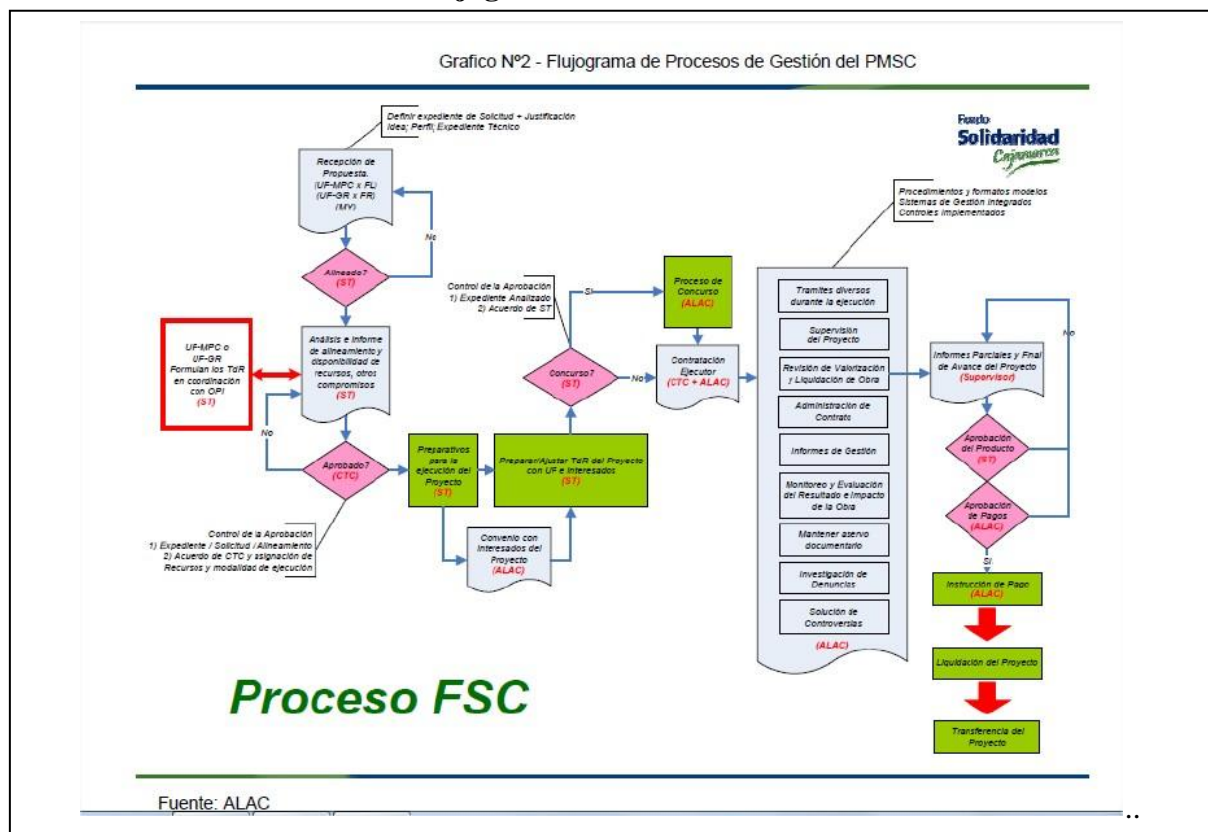
Tanto en el GR como en la MPC se reconoce que uno de los “cuellos de botella” de la gestión pública en dichas instituciones es la limitada capacidad de realizar con prontitud, y de manera idónea los estudios de preinversión e inversión indispensables para llevar a cabo los proyectos de inversión. En tal sentido, valoran positivamente el papel que está cumpliendo el PMSC, como facilitador de recursos y asesorías técnicas para que los gobiernos locales y regional obtengan la viabilidad de ejecución de aquello que han priorizado en sus planes estratégicos de desarrollo.

Otro aspecto destacado del funcionamiento del PMSC, es el activo rol que cumple como impulsor de alianzas público privadas para la promoción del desarrollo regional y la lucha contra la pobreza. Se propicia la acción concertada de diferentes actores que suman esfuerzos para potenciar sus intervenciones, utilizando más eficientemente los recursos. Los gestores del Fondo, estiman que su acción puede producir lo que denominan un “apalancamiento” de recursos en una proporción de 3 a 1 durante el periodo de ejecución de los proyectos.

Una de las vulnerabilidades del modelo de gestión del PMSC, es el alto grado de exposición que tiene a las coyunturas políticas y a los cambios de autoridades y funcionarios de la alta dirección luego de los procesos electorales. Mucho de lo avanzado en la construcción de confianza entre las partes puede retroceder temporalmente, en tanto la nueva administración se instala, y las contrapartes inician una nueva experiencia de relacionamiento y trabajo conjunto.

Una conclusión general que se deriva del análisis del Modelo de Gestión, es que, por los resultados obtenidos y la opinión de los actores que han participado en la experiencia del PMSC, este modelo se torna como una buena alternativa para el manejo de fondos de inversión social, no sólo de empresas mineras como Yanacocha, sino de otros actores e instituciones que trabajan en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo, con recursos provenientes de diferentes fuentes de financiamiento.

Gráfico No. 4. Flujograma de Procesos de Gestión del PMSC



2.5 El Plan de Comunicaciones

En el marco del diseño del modelo de gestión, un planteamiento especial lo constituye la Estrategia Comunicacional, cuyo objetivo principal es posicionar al Fondo Solidaridad Cajamarca entre los distintos grupos de interés (interno, político, económico y social),

contribuyendo a la obtención de un clima social favorable hacia el PMSC.³, siendo sus objetivos específicos:

- Posicionar al Fondo Solidaridad Cajamarca como un actor del desarrollo en Cajamarca eficaz, eficiente y que promueve el consenso, la democracia, el dialogo y la participación del sector público, el sector privado y la sociedad civil.
- Posicionar a cada uno de los programas y proyectos del PMSC en sus respectivas áreas de influencia, contribuyendo a la obtención de un clima social favorable.
- Manejar las expectativas de obtener beneficios directos o indirectos del PMSC, así como dudas y preocupaciones sobre la naturaleza y propósitos del PMSC.
- Proporcionar oportunidades y medios que permitan a los grupos de interés comunicarse eficientemente con el PMSC.
- Fortalecer a las instituciones involucradas directamente en el desarrollo del PMSC, sus programas y proyectos.

Para el cumplimiento de estos objetivos el plan de comunicaciones definió un conjunto de estrategias que permitieran definir su ámbito de acción, su conformación y principales actividades a realizar. Estas estrategias fueron:

Estrategia 1: Comunicación diversificada. La estrategia de comunicación diversificada clasifica las actividades para cuatro ámbitos de intervención, tal como se puede apreciar en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 10. Estrategia 1: Comunicación diversificada

Ámbitos	Conformación	Integrantes	Actividades
Político	Integrado por los actores políticos involucrados en la administración y/o seguimiento del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (a nivel nacional) y del Fondo Solidaridad Cajamarca (a nivel regional).	<ul style="list-style-type: none"> • Presidencia del Consejo de Ministros. • Ministerio de Energía y Minas. • Ministerio de Economía y Finanzas. • Congresistas de la República, principalmente los representantes de Cajamarca. • Otros ministerios e instituciones públicas vinculadas a los programas y proyectos del PMSC. 	Se difundieron las actividades y programas del PMSC a través de material informativo impreso, la página web y la organización de eventos anuales en los que se da cuenta de los logros y avances del PMSC.
Interno	Integrado por aquellas instituciones privadas y públicas involucradas directamente en el desarrollo del PMSC.	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad Provincial de Cajamarca. • Gobierno Regional de Cajamarca. • Minera Yanacocha. • Asociación Los Andes de Cajamarca. • Obispado de Cajamarca. • Ejecutores de programas y proyectos del PMSC. 	Se coordinó acciones con las instituciones y actores de modo que se difunda un mensaje unificado del PMSC. Estas coordinaciones no resultaron siempre fáciles debido a diferencias de concepción sobre el perfil y grado de protagonismo que debería tener

³ Para llevar a cabo esta tarea se contrató los servicios de la Empresa HABLA que estuvo a cargo de diseñar y llevar adelante el plan de comunicaciones entre los años 2007-2008 y 2010-2011

Ámbitos	Conformación	Integrantes	Actividades
			MY y el PMSC. En opinión de algunos de los entrevistados, el hecho que la mayor parte de los proyectos del PMSC fueran ejecutados por el GRC y la MPC tendía a opacar el papel del PMSC y de MY
Económico	Integrado por instituciones privadas involucradas en la administración y/o seguimiento del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (a nivel nacional) y del Fondo Solidaridad Cajamarca (a nivel regional).	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. • Otros Fondos o Programas Mineros en el Perú. • Empresas mineras y extractivas. • Inversionistas, agencias de cooperación y ONG's. 	Se mantuvo una línea de comunicación abierta, a través de material impreso, reuniones informativas y la página web, con las instituciones pares (empresas mineras), posibles partenaires en el financiamiento de proyectos y con las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que los ejecutan.
Social	Distribuido, a su vez, en dos sub grupos ubicados en la región Cajamarca.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Público beneficiario</i> para cada programa o proyecto del PMSC, organizaciones de base de las comunidades beneficiarias, medios de comunicación, líderes de opinión, grupos de oposición y ONG's locales. • <i>Público no beneficiario</i> con expectativas de recibir beneficios directos del PMSC. 	Se buscó llegar a la población beneficiaria a través de la producción de material informativo que fue difundido por los ejecutores de los proyectos.

Estrategia 2: Creación de una unidad de comunicaciones y una red de comunicaciones.

Con la finalidad de organizar un grupo responsable de definir la política de comunicaciones del PMSC, ejecutar su plan y supervisar su cumplimiento, se creó una Unidad de Comunicaciones, la cual tuvo las siguientes funciones:

- Participar en la definición de las estrategias de comunicación de los proyectos locales y regionales del PMSC, desde planeamiento hasta aspectos operativos que aseguren que los mensajes lleguen eficientemente a los grupos de interés.
- Administrar los mecanismos de reporte del Plan de Comunicaciones, comunicación interpersonal e interinstitucional, materiales y medios propios del PMSC.
- Monitorear, sistematizar, analizar y reportar las noticias y comunicaciones emitidas en relación a la gestión del PMSC y sus proyectos.
- Implementar un mecanismo independiente de monitoreo de la eficacia del plan y sistema de comunicaciones del PMSC.
- Supervisar la producción y distribución de mensajes, así como los materiales de comunicación del PMSC y sus proyectos.
- Ejecutar el plan básico de comunicaciones del PMSC.

Respecto a esta estrategia es de destacar la comunicación efectiva que logró el PMSC con algunos ejecutores⁴, aspecto que cobró relevancia dado que, la diversidad de los proyectos y ámbitos de intervención derivó en que cada unidad ejecutora generara su propia dinámica con el área de comunicaciones. Cabe sin embargo mencionar que dada la variedad de ejecutores el plan de comunicaciones no pudo cumplirse en su totalidad, asimismo el monitoreo, sistematización y análisis de las noticias fue realizado sólo parcialmente, debido a que la unidad de comunicaciones no logró implementar un sistema eficiente para este fin. Esta carencia puede atribuirse a que es una unidad pequeña, que actúa a través de los servicios de un consultor externo.

Estrategia 3. Creación de mensaje de fondo y mensajes específicos para cada programa.

Con el fin de llegar a los diferentes actores, el equipo de comunicaciones del PMSC definió cual sería el mensaje que mejor comunicaría los fines del fondo y que contribuiría a impulsar un clima de armonía entre la población de Cajamarca y MY.

“El Programa Minero de Solidaridad de Cajamarca es un actor del desarrollo de Región, eficaz, eficiente y que promueve el consenso, la democracia, el diálogo y la participación del sector público, el sector privado y la sociedad civil.”

Asimismo, se estableció que cada uno de los programas y proyectos del PMSC debían transmitir el mensaje principal acompañado de mensajes específicos y complementarios, orientados a posicionar a cada proyecto dentro de sus respectivos públicos (comunicación interpersonal e interinstitucional) y, en los medios masivos.

La revisión del material producido por la unidad de comunicaciones del PMSC confirma que el mensaje de fondo aparece de manera consistente en los materiales producidos y en los medios de comunicación virtuales. Sin embargo, no se ha encontrado un avance en el desarrollo de mensajes específicos o complementarios que posicionen al PMSC en los proyectos que apoya. Una consecuencia de ello es que la población beneficiaria del área rural relaciona estos proyectos con la unidad ejecutora más que con el PMSC, lo cual ha sido destacado por algunos entrevistados.

.... en la zona rural, cuando tú le preguntas a la gente, difícilmente, te dicen, quiénes son realmente los co financiadores. Más se refieren a los ejecutores. Reconocen más la acción de quien está directamente con ellos, en este caso, es Funder Perú antes que decir ALAC, el Fondo Minero, la Zanja, Goldfields. Pero cuando uno va a la capacitación ve un banner, al frente del curso de capacitación donde están allí, las entidades que co financiamos. O sea, sí hay esfuerzos. El tema es que quizás, son débiles, no son muy, muy consecuentes o no son consistentes como para hacer que la gente lo internalice. José Luis Arteaga, coordinador del proyecto IDESOL.

Paralelamente, se elaboró una guía de mensajes que sintetiza y uniformiza la información sobre el PMSC.

⁴ Eduardo La Torre, quien estuvo a cargo del proyecto de manejo de residuos sólidos (PIGARS) relata al respecto “siempre, nombramos al Fondo de Solidaridad como nuestro aliado estratégico y el que financia el proyecto... y siempre nos reuníamos con Guido y con Sonia, con Violeta...”

Estrategia 4. Difusión de las actividades del fondo, sus programas y proyectos a través de campañas de comunicación. Para difundir las actividades del PMSC se definió una estrategia de voceros, diferenciando dos niveles.

Cuadro No. 11. Estrategia 4: Estrategia de Voceros

Estrategia de voceros	Voceros	Resultados de la Evaluación
Alto nivel Emisión de mensajes generales.	En el primer nivel actúan como portavoces los representantes de cada una de las instituciones que constituyen el PMSC: el Presidente del Gobierno Regional de Cajamarca, el Alcalde Provincial de Cajamarca; el Vicepresidente de Newmont para Sudamérica, la Directora Ejecutiva de la Asociación Los Andes de Cajamarca, y el Gerente del Fondo de Solidaridad Cajamarca	En el marco de esta estrategia, la unidad de comunicaciones buscó que las cabezas visibles del PMSC manejen algunos de los mensajes claves del fondo, como el rol de la alianza público privada, las decisiones por consenso, el rol clave del GRC y de la MPC y el significado del aporte voluntario. Al respecto cabe mencionar que ésta hubiera tenido mayores efectos si hubiera estado inserta en un plan de relaciones interinstitucionales. Los representantes de los Gobiernos Regional y Municipal cumplieron con difundir información sobre los proyectos ejecutados en su área de jurisdicción y participaron en reuniones informativas abiertas a los medios de comunicación. Sin embargo, tuvieron reticencias para asumir su rol de voceros debido al riesgo de que sus electores los califiquen como aliados de MY.
Bajo Nivel Emisión de mensajes específicos o técnicos	El segundo nivel de voceros agrupa tanto a los miembros de la CTC como a los ejecutores de los proyectos del PMSC. Este segundo grupo está involucrado directamente en la gestión de los Fondos Local y Regional, así como con el manejo operativo y técnico de cada uno de los proyectos. Mientras el primer grupo tiene una influencia "macro", el segundo grupo se orienta a grupos de interés específicos.	La mayor dificultad para la difusión de los objetivos del PMSC a través de sus proyectos se debió a la imagen negativa que proyecta la minería, y a la actitud recelosa de la población. La estrategia de las unidades ejecutoras para enfrentar el rechazo de la población fue enfatizar sus bondades y minimizar la presencia del PMSC. En un segundo momento, una vez establecida la relación, se procede a difundir la participación del PMSC. Los ejecutores de proyectos coinciden en que la estrategia de ingresar en el medio enfatizando los beneficios de los proyectos fue positiva porque les permitió romper la resistencia inicial. Sin embargo, el costo ha sido que los beneficiarios no identifican bien al PMSC. Señalan también que el PMSC no ha logrado posicionarse entre la población rural porque esta no la relaciona con una figura que lo represente.

2.5.1 Líneas de acción

Para implementar el plan de comunicaciones se definieron cuatro líneas de acción que se dirigen a canalizar los mensajes a través de los diferentes medios de difusión existentes.

Cuadro No. 12. Líneas de acción

Líneas de acción	Acciones realizadas
Comunicación en medios masivos	<p>La unidad de comunicaciones se sirvió de todos los medios de comunicación disponibles para llevar el mensaje del PMSC. Estos van desde el sistema de medios escritos y radiales de MY hasta los Tics.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Medios de Yanacocha 2. Medios de comunicación local: prensa, radio y TV
Comunicación electrónica	<p>Dada la creciente importancia de las TICS, la unidad de comunicaciones buscó aprovechar al máximo su potencial para llegar a diferentes públicos. Para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se colocó información en la página web externa de Yanacocha. • Se creó una página web del PMSC. • Se posicionó al PMSC en los principales buscadores de Internet. • Se diseñó un <i>boletín electrónico</i> con información resumida sobre el PMSC, sus instituciones, programas y proyectos. <p>De acuerdo con el plan de comunicaciones del PMSC, el boletín debía ser difundido mensualmente pero esta meta no se cumplió y solo se publicaron ocho números en el periodo 2007-2008 y seis números en el 2011.</p>
Identidad corporativa y producciones graficas	<p>Brindar una identidad diferenciada al PMSC para que sus actividades y aportes sean reconocidos entre los diferentes ámbitos a los que se dirige. Como primera medida se creó un logotipo propio que aparece en todos los productos y comunicaciones de esta entidad.</p>
Comunicación alternativa y audiovisual	<p>Dirigida a actores diferenciados que requieren de acciones focalizadas. Estas se dirigieron a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de interés prioritarios Se los atendió con piezas audiovisuales (videos); suvenires, presentaciones públicas (eventos, charlas, talleres, teatro), ferias y concursos. • Ámbito político y económico Reporte anual de su gestión que expuso en presentaciones dirigidas, al sector privado, al sector público, a los medios de prensa y algunos líderes de la sociedad civil. En el año 2010 este reporte incluyó un resumen de lo realizado entre los años 2007 – 2010. • Población Beneficiaria Se auspicio eventos tales como pasacalles y teatro al aire libre para sensibilizar a la población sobre la importancia de reciclar, la ceremonia de inauguración de la pileta del Centro Histórico y un Seminario Internacional sobre gestión de centros históricos.

2.5.2 Comentarios finales sobre el Plan de Comunicación

El objetivo de posicionar al PMSC, como el ente que impulsa cada uno de sus programas y proyectos contribuyendo a mejorar la obtención de un clima social favorable, se logró parcialmente. Ello se debe a que los impulsores de los programas y proyectos inicialmente optaron por no hacer explícito su vínculo con el PMSC y Yanacocha para evitar el rechazo de la población. El resultado fue que se logró posicionar a los programas y proyectos pero la población beneficiaria no tiene aún, una imagen clara del PMSC. Cabe sin embargo destacar el esfuerzo de la unidad de comunicaciones en el diseño de un mensaje y logo para que se vaya construyendo una imagen del PMSC

La Unidad de Comunicaciones del PMSC ha hecho esfuerzos para crear fuentes y canales de información confiables. Asimismo ha conseguido coordinar acciones con los gobiernos regional y local y con las diferentes entidades públicas. Las dificultades que surgieron derivan de la reticencia de las figuras públicas a identificarse con MY y de su tendencia a asumir como propios los logros del PMSC.

Cabe asimismo reconocer que, la labor de la Unidad de Comunicaciones se ve limitada por su pequeña dimensión, característica que ha redundado en que todavía se encuentran pendientes algunas de las actividades relevantes, entre las que se encuentra el diseño del plan de relaciones interinstitucionales que especifique el papel de cada uno de sus voceros.

La relación del PMSC con los medios de comunicación locales heredó las dificultades que MY tenía con dichos medios. La estrategia de minimizar su relación con ellos, y mantenerla dentro de un registro técnico dio resultados en un inicio pero en la actualidad parecen estar trabadas, lo que dificulta la difusión de sus mensajes por esta vía.

En el año 2011 se hizo un balance de las estrategias de comunicación y se decidió la elaboración de un nuevo plan de comunicaciones, el cual debería recoger las lecciones aprendidas. Éste empezó a implementarse en Febrero del 2012. El nuevo plan, tiene como objetivo central difundir entre la población otra imagen de la minería, poniendo énfasis en su contribución al desarrollo regional y haciendo notar que la minería tiene un lado positivo y comprometido con la construcción de un estado de bienestar⁵. Como objetivos específicos plantean:

- Establecer una línea de base comparativa con miras a visibilizar los cambios y beneficios de la participación del PMSC en Cajamarca y resaltar su rol como un actor de coordinación con autoridades y líderes de Cajamarca.
- Mejorar la presencia del PMSC en los medios de comunicación de alcance nacional.
- Desarrollar productos audiovisuales, impresos y en medios alternativos (redes sociales y página web) que contribuyan a posicionar la institución con un profundo compromiso por el desarrollo de Cajamarca.

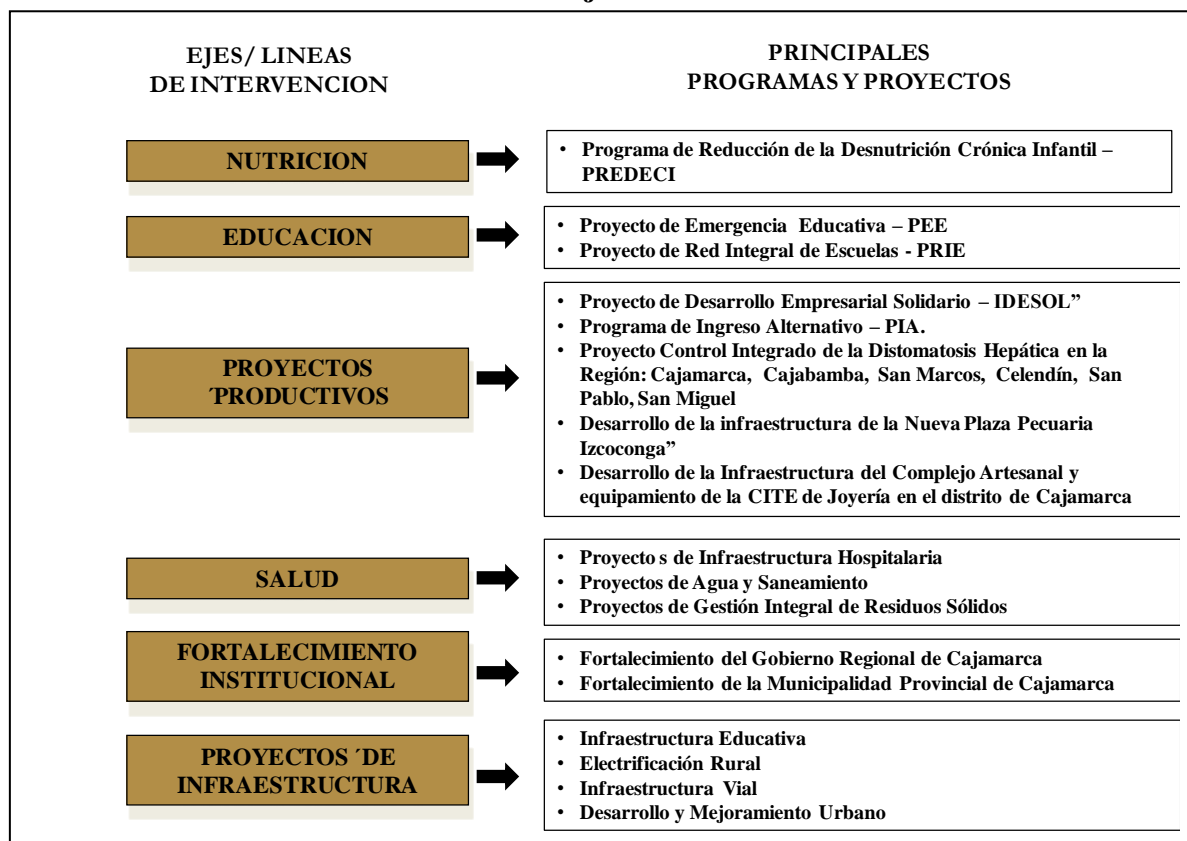
En lo referente a los beneficiarios de los proyectos, se plantea que los ejecutores no se limiten a firmar convenios con la población sino que definan claramente los mensajes que le dirigirán. Asimismo, considera la importancia de trabajar en el desarrollo de capacidades de los líderes locales, para que estos sean a su vez, voceros de un nuevo estado de bienestar, donde la minería responsable juegue un rol relevante.

⁵ Entrevista con Guillermo Morán encargado del Plan de Comunicaciones del PMSC.

3. TEMA DE EVALUACION: PROGRAMAS Y PROYECTOS

Los programas y proyectos financiados por el PMSC se encuentran clasificados en los siguientes Ejes o Líneas de Acción: Nutrición, Educación, Proyectos productivos, Salud, Fortalecimiento institucional y proyectos de Infraestructura.

Grafico No. 5. Ejes o Líneas de Acción



Las características de proyectos ejecutados por cada Eje o Línea de Intervención y sus principales logros e impactos serán presentados en este acápite.

3.1 Nutrición

3.1.1 Marco de la intervención

En el *Eje de Nutrición*, el PMSC ejecuta el Programa de Reducción de la Desnutrición Crónica Infantil – PREDECI. Este programa se establece en Cajamarca en el año 2008 como una intervención orientada a contribuir al objetivo social de mejorar el estado nutricional de los niños, y reducir en 8 puntos porcentuales la prevalencia de la Desnutrición Crónica Infantil (DCI) en niños y niñas menores de 3 años en el ámbito de intervención. El programa se inicia

con el financiamiento del PMSC, contando asimismo con la participación del Gobierno Regional de Cajamarca (DIRESA; GRDS).

Dos son las grandes etapas por las que ha atravesado PREDECI desde el año 2008 al 2010. La primera etapa corresponde al periodo de abril del 2008 a abril del 2010. Se trata de un periodo en el que se establecieron las bases del modelo de intervención y los resultados obtenidos evidenciaron su viabilidad y efectividad.

La segunda etapa se inscribe en la ampliación del proyecto, y se inicia en mayo del 2010 en que se firma una Alianza y constituye una nueva red, integrada por el Gobierno Regional de Cajamarca, la Asociación Los Andes de Cajamarca, Minera Yanacocha, Minera Gold Fields La Cima, Lumina Copper, Minera La Zanja, Minera Coimolache, USAID y la Iniciativa Clinton Giustra para el Desarrollo Sostenible. En esta nueva etapa PREDECI pasa a denominarse ALIANZA POR LA NUTRICION EN CAJAMARCA PREDECI.

La Alianza, promovida por el Fondo Solidaridad Cajamarca y el Gobierno Regional se propuso ampliar la cobertura actual del PREDECI en comunidades no intervenidas de la Región Cajamarca. Además se busco fortalecer la gestión e intervención del Programa con asistencia técnica permanente (en salud y nutrición, agua, saneamiento y viviendas saludables, disponibilidad y acceso a alimentos, y gestión local) para instrumentalizar procesos, perfeccionar y afinar metodologías; así como fortalecer la institución en el marco de las políticas y estrategias nacionales, regionales y locales orientadas a la reducción de la DCI y la lucha contra la pobreza.

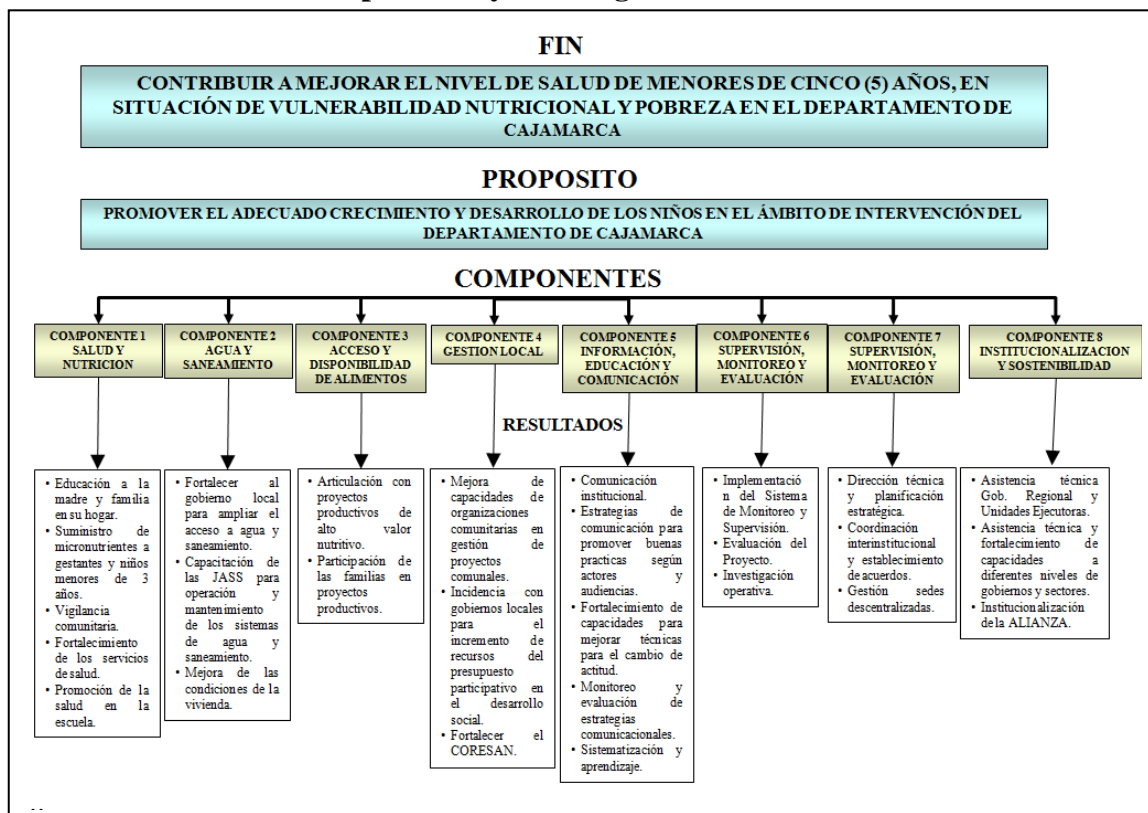
Los recursos asignados a este programa ascienden a 7,581,049.49, lo que representa el 9% del total del presupuesto de inversión del PMSC.

3.1.2 Los componentes y Estrategia de Intervención del PREDECI

Cabe asimismo indicar que en el marco de su propósito, PREDECI planteó originalmente como meta la de disminuir en 8 puntos porcentuales la prevalencia de la DCI, en niños y niñas menores de 5 años, en el ámbito del programa. Esta meta es reformulada luego de Alianza indicando “Reducir en dos puntos porcentuales por año la prevalencia de Desnutrición Crónica Infantil en niños y niñas menores de tres años en el ámbito de intervención.

Para cumplir con su propósito, PREDECI programó su intervención en base a 6 componentes, los cuales en el marco de la Alianza pasaron a 8 componentes, 4 técnicos que forman parte principal del modelo y cuatro de gestión y soporte, tal como se puede apreciar en el gráfico siguiente:

Grafico No. 6. Componentes y Estrategia de Intervención del PREDECI



El **Componente Salud y Nutrición**, desde la creación de la Alianza sus actividades se orientan a: a) Mejorar las prácticas de cuidado de la salud, alimentación y autocuidado de niños y gestantes, de las familias atendidas, para mejorar el crecimiento y desarrollo infantil adecuado, disminuyendo los riesgos para la salud; b) Identificar de manera temprana riesgos y promover en padres de familia, cuidadores y comunidad en general la corresponsabilidad y autocuidado de la salud y la de los niños y niñas; tomar decisiones familiares y comunales al respecto, promoviendo la afiliación temprana y oportuna al SIS y la demanda de los servicios de salud del CRED, APN y PI; impulsar la vigilancia comunitaria del crecimiento y desarrollo del niño y ganancia de peso de la gestante; c) Fortalecer la gestión y provisión de los servicios de salud de la DIRESA a fin de mejorar la calidad y cobertura, sobre todo en el componente preventivo-promocional del CRED y APN y d) Desarrollar proyectos educativos de salud y nutrición en las instituciones educativas. El Resultado esperado de este componente es que las familias con niños de 0 a 36 meses y madres gestantes en el ámbito focalizado del departamento de Cajamarca, mejoren sus hábitos y comportamientos nutricionales y de cuidado de la salud durante el embarazo y la infancia.

El componente de **Agua y Saneamiento** tiene por objetivo favorecer la adopción de prácticas saludables referidas al uso y consumo de agua segura, saneamiento básico y mejora del entorno de la vivienda, lo que incluye cocinas mejoradas. Para enfrentar la problemática que plantea este componente se desarrollan tres aspectos necesarios: a) Fortalecimiento del gobierno local para mejorar la oferta de agua y saneamiento; b) Capacitación y fortalecimiento de JASS para la

mejora de la calidad del agua y el saneamiento; c) Mejora de las condiciones de la vivienda en el marco de la propuesta de viviendas saludables. El resultado esperado de este componente es que las familias mejoren las condiciones de la vivienda para que favorezcan la adopción de prácticas saludables.

El Componente **Acceso y disponibilidad de alimentos** tiene como objetivo facilitar el acceso de familias pobres a alimentos de alto valor nutricional para niños de 6 a 36 meses y gestantes. Las acciones están dirigidas a fomentar: a) la articulación con proyectos de producción de alimentos de alto valor nutritivo en la localidad; y b) Fortalecer la participación de las familias y los jóvenes del proyecto en unidades económicas asociadas para su inserción competitiva en el mercado. El resultado esperado de este componente es el de lograr que las organizaciones comunales y gobiernos locales desarrollen y gestionen proyectos productivos de alimentos con alto valor nutritivo para niños de 6 a 36 meses.

El componente de **Gestión Local** tiene como propósito fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos locales y las organizaciones de base, para incrementar la inversión de recursos destinados a intervenciones que contribuyan con la reducción de la desnutrición infantil, tales como inversión en agua y saneamiento, proyectos productivos, cocinas mejoradas, centros de vigilancia comunal y casas de espera. Las actividades están orientadas a: a) Fortalecer capacidades de la comunidad organizada para la identificación de necesidades y gestión de soluciones en salud y nutrición; b) Fortalecer la gestión local para el diseño de proyectos de inversión pública social con los gobiernos locales con énfasis en salud y nutrición preventiva promocional; c) Fortalecimiento del espacio intersectorial regional (CORESAN) y espacios locales de articulación de instituciones públicas y privadas en el marco de la estrategia Crecer. El resultado esperado de este componente es que la gestión local y la participación ciudadana en el desarrollo social permitan la articulación de los sectores público y privado, especialmente en la nutrición infantil.

El componente **información, educación y capacitación** tiene como principal objetivo informar, sensibilizar y movilizar a los actores del desarrollo y a la población, reforzando el tema de la DCI en la agenda pública, y propiciando el análisis y la discusión respecto a alternativas clave para su prevención, y difusión de experiencias exitosas. La perspectiva comunicacional del proyecto tiene dos ejes: la comunicación institucional y la comunicación para el desarrollo. El resultado esperado de este componente es de lograr que la población, actores de desarrollo y autoridades, estén informadas, sensibilizadas y se movilizan en torno a la inversión en la primera infancia.

El componente de **Supervisión, monitoreo, evaluación e investigación** tiene como objetivo asegurar información actualizada y oportuna sobre el proyecto, referente al estado nutricional de niños, niñas y gestantes y a los procesos de intervenciones del sector Salud que permitan identificar avances en indicadores trazadores para lograr la reducción de la desnutrición crónica.

El Resultado esperado es la generación de información oportuna para la toma de decisiones en la gestión del programa.

El componente de ***Institucionalización y sostenibilidad***. La institucionalización del proyecto se centra en el uso de recursos e instrumentos y sistemas de gestión del sector público (gobierno regional, provincial o distrital). Esto contempla el uso de las herramientas de gestión pública como el Sistema de Gestión Administrativa (SIGA), el Sistema de Administración Financiera (SIAF) y utiliza los sistemas de información administrativa establecidos (historias clínicas, sistemas de registro de actividades: SIS, SIEN y HIS). Las principales acciones corresponden a: a) Asistencia técnica al Gobierno Regional y unidades ejecutoras de salud en Planes Operativos Anuales de gestión por resultados en nutrición; b) Asistencia técnica a los diferentes niveles de gobierno y sector Educación, y fortalecimiento de capacidades; y c) Constitución de una unidad de gestión con personería jurídica y autonomía técnica y administrativa para el abordaje de los problemas nutricionales en la Región.

El componente ***Gestión del Programa*** incluye las actividades y recursos destinados a conducir y administrar el proyecto, como son las correspondientes a: a) Dirección técnica y planificación estratégica en coordinación con el Consejo Directivo y la gerencia del proyecto; b) Coordinaciones interinstitucionales y establecimiento de acuerdos; c) Gestión de sedes descentralizadas.

Las estrategias de intervención del PREDECI son 6:

- Enfoque preventivo con abordaje integral, multisectorial, y gestión por resultados.
- Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de gestión.
- Participación y empoderamiento ciudadano.
- Fomento de corresponsabilidad.
- Articulación.
- Cofinanciamiento.

3.1.3 Población objetivo y población atendida

La población beneficiaria directa prevista por el PREDECI originalmente fueron 7 143 personas (2 773 gestantes y 4 370 niños menores de 2 años) de 17 distritos de 12 provincias. A partir de la Alianza establecida en el 2010, las actividades se orientaron a las familias pobres, con énfasis en niños y niñas menores de 1 año y gestantes, en 778 comunidades ubicadas en el ámbito rural de 91 establecimientos de salud. La meta de la ALIANZA es la de trabajar con 13,538 niños y niñas y 4,604 gestantes en 28 distritos de trece provincias de la región Cajamarca.

La población objetivo atendida se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 13. Población objetivo atendida

PROVINCIA	DISTRITO	PREDES				ALIANZA				ALIANZA PREDECI			
		EESS	Niños	Gestante	Total	EESS	Niños	Gestante	Total	EESS	Niños	Gesto	Total
Cajabamba	Condebamba	2	329	136	465	3	967	326	1293	5	1296	462	1758
Cajamarca	Asunción	1	479	128	607	0	0	0	0	1	479	128	607
	Baños del Inca	2	958	274	1232	0	0	0	0	2	958	274	1232
	Cajamarca	7	1441	464	1905	0	0	0	0	7	1441	464	1905
	Chetilla	1	368	94	462	0	0	0	0	1	368	94	462
	Encañada	4	757	246	1003	6	1296	428	1724	10	2053	674	2727
Celendín	Huasmin	0	0	0	0	7	907	215	1122	7	907	215	1122
	La Libertad de Paijan	0	0	0	0	3	628	170	798	3	628	170	798
	Miguel Iglesias	0	0	0	0	3	276	75	351	3	276	75	351
	Sorochuco	7	793	201	994	0	0	0	0	7	793	201	994
Chota	Chadín	4	320	84	404	0	0	0	0	4	320	84	404
	Tacabamba	0	0	0	0	2	407	111	518	2	407	111	518
Contumazá	Guzmango	0	0	0	0	2	220	75	295	2	220	75	295
	Tatarica	1	76	22	98	0	0	0	0	1	76	22	98
Cutervo	Callayuc	1	115	29	144	0	0	0	0	1	115	29	144
	Sta. Cruz de Cutervo	1	73	12	85	0	0	0	0	1	73	12	85
Hualgayoc	Bambamarca	6	636	193	829	2	327	108	435	8	963	301	1264
	Chugur	0	0	0	0	1	113	34	147	1	113	34	147
	Hualgayoc	0	0	0	0	6	728	195	923	6	728	195	923
Jaén	Pomahuaca	1	93	29	122	1	445	111	556	2	538	140	678
San Ignacio	Tabaconas	0	0	0	0	3	840	229	1069	3	840	229	1069
San Marcos	Ichocan	1	167	55	222	0	0	0	0	1	167	55	222
San Miguel	Calquis	0	0	0	0	3	283	100	383	2	283	100	383
	Tongod	2	173	46	219	0	0	0	0	2	173	46	219
San Pablo	San Pablo	1	70	22	92	0	0	0	0	1	70	22	92
	Tumbaden	3	313	86	399	0	0	0	0	3	313	86	399
Santa Cruz	Yauyucan	3	198	48	246	0	0	0	0	3	198	48	246
TOTAL		48		2169	9528	42	7437	2177	9614	89	14796	4346	19142

3.1.4 Logros del Programa a nivel de Resultados

El logro más relevante del PREDECI, a nivel de resultado, es el de su cobertura y capacidad de llegada a la población objetivo. En este sentido es de remarcar que durante el periodo de intervención del proyecto fueron atendidas 14,796 niños menores de 36 meses y 4,346 gestantes. A nivel de los componentes, los resultados son:

a. Componente 1. Salud y Nutrición

El resultado esperado de este componente es el “mejorar las prácticas, comportamientos nutricionales y de cuidado de la salud durante el embarazo y la infancia”. Los logros en la consecución de este resultado se evidencian principalmente en los siguientes indicadores:

Cuadro No. 14. Componente 1: Salud y Nutrición

Resultados	Indicador	Línea de Base	Evaluación Intermedia	Avance
En Lactancia Materna	% de niños < 6 meses que reciben lactancia materna exclusiva.	68.0%	90,8%	22.8 puntos porcentuales
Alimentación complementaria	% de niños de 6 a 11 meses que reciben una adecuada alimentación complementaria.	s.i.	90,9%	Promedio por encima de los datos nacionales
Vacunas	% de niños menores de tres años protegidos con vacunas de acuerdo a norma técnica.	46.1%	77,2%	31.1 puntos porcentuales
Prácticas higiénicas	% de gestantes y madres que se lavan las manos en los cuatro momentos críticos.			
	• Antes de comer	45.1%	53.8%	8.7
	• Antes de servir los alimentos	11.2%	38.5%	27.3
	• Después del baño	47.6%	58.8%	11.2
	• Después de cambiar pañal	-	23.2%	23.2
Control prenatal	% de gestantes con al menos 6 controles de su embarazo	78.9%	78.1%	-0.8 puntos porcentuales

A estos resultados se agregan, los de:

Vigilancia de crecimiento y desarrollo de los niños.

- Implementación de espacios comunales para la vigilancia comunitaria del crecimiento y desarrollo de los niños, como tarea compartida por la familia, comunidad y personal de los establecimientos de salud
- Se logró contar con 172 CVC activos, los cuales están equipados con un kit de estimulación temprana y prenatal

Fortalecimiento de capacidades

- En el año 2011 se realizaron 127 talleres. Temas Signos de alarma en la gestante, y en el niño, beneficios del parto institucional, alimentación del niño y la gestante, prevención del IRA y EDA, higiene, consumo de agua segura.
- Se cuenta con 217 ACS activos, los cuales han sido implementados con un kit fotográfico, como herramienta para las actividades educativas

Instituciones educativas

- Participación en la validación de la guía pedagógica CLARINERITO.
- 113 IIEE del ámbito cuentan con docentes capacitados en temas de nutrición e higiene
- 33 IIEE cuentan con Implementación de rincones de aseo luego de su acreditación después de las capacitaciones

b. Componente 2. Agua y saneamiento

Respecto a este componente, el Resultado esperado es el “mejorar el acceso de agua segura, a la disposición de excretas y a una vivienda mejorada”. Las acciones realizadas por el proyecto en pos de este resultado se visualizan en:

Cuadro No. 15. Componente 2 Agua y Saneamiento

	Resultados obtenidos
Asistencia Técnica a las Unidades Municipales de Agua y Saneamiento	<ul style="list-style-type: none">• Asistencia Técnica a funcionarios responsables de las UMAS de 6 municipalidades.• Conformación de 11 UMAS en municipalidades distritales a través de Asistencia técnica con modificación de instrumentos de gestión municipal.
Fortalecimiento de capacidades de JASS	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación a directivos de 236 JASS en administración, operación y mantenimiento de Sistemas de Agua potable.• 243 JASS con seguimiento por parte de Municipalidades, Establecimientos de Salud y PREDECI.• 192 JASS con control de cloro residual.
Fortalecimiento de capacidades a las familias	<ul style="list-style-type: none">• 1189 familias capacitadas a través de sesiones de consejería en uso y mantenimiento de letrinas y disposición de residuos sólidos.• 2040 familias capacitadas en uso y mantenimiento de cocinas mejoradas.• 5965 familias capacitadas en ordenamiento, higiene e iluminación de vivienda.• 5830 familias capacitadas en consumo de agua segura.
Mejora de las condiciones de la vivienda	<ul style="list-style-type: none">• 522 familias beneficiadas en el ámbito del proyecto en la mejora, buen uso y mantenimiento de letrinas.• 996 cocinas mejoradas en viviendas de familias beneficiarias del proyecto, con financiamiento propio y con intervención de otros actores.

c. Componente 3. Acceso y disponibilidad de alimentos

Resultado esperado “Mejorar las practicas, comportamientos nutricionales y cuidado de la salud durante el embarazo y la infancia, en las familias con niños de cero a tres años y madres gestantes”.

Cuadro No. 16. Componente 3. Acceso y disponibilidad de alimentos

	Resultados obtenidos
Fortalecimiento de capacidades a las familias	<ul style="list-style-type: none">• 2684 familias capacitadas en producción de hortalizas en huerto familiar, crianza familiar de cuyes y crianza casera de gallinas de postura.
Mejora de las condiciones nutricionales	<ul style="list-style-type: none">• 3300 huertos familiares implementados• 1292 módulos de crianza de gallinas de postura y cuyes implementados.
	<ul style="list-style-type: none">• Realización de 50 ferias de promoción de consumo de alimentos locales de alto contenido nutricional

	Resultados obtenidos
Fortalecimiento de capacidades de las ODEL	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica a funcionarios responsables de las Oficinas de Desarrollo Económico Local de 6 Municipalidades

d. Componente 4. Gestión local

Resultado esperado “Gestión local y participación ciudadana se han fortalecido para el desarrollo local, especialmente en nutrición infantil, articulando los sectores público y privado”.

Cuadro No. 17. Componente 4. Gestión Local

	Resultados obtenidos
Fortalecimiento de capacidades a Comités de Desarrollo Comunal - CODECOS	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a directivos de 76 organizaciones comunales de segundo nivel en la Modalidad de CODECOS. Conformación de 63 organizaciones comunales en la modalidad de CODECOS. Capacitación a directivos de 43 CODECOS en presupuesto participativo. Acompañamiento a 35 Comités de Desarrollo Comunal en la gestión de proyectos en presupuesto participativo con énfasis en nutrición, agua y saneamiento.
Fortalecimiento a los Gobiernos Locales	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica y capacitación a funcionarios de 24 Municipalidades en Plan de Incentivos Municipales en el marco de la Mesa de Concertación Regional.
Fortalecimiento del espacio intersectorial regional (CORESAN) en el marco de la estrategia CRECER	<ul style="list-style-type: none"> 11 espacios intersectoriales fortalecidos a través de acompañamiento y asistencia técnica. Fortalecimiento del Comité Regional de Seguridad Alimentaria y Nutrición a través de instrumentos de gestión.

e. Componente 5. Información, educación y comunicación

Resultado esperado “Informar, sensibilizar y movilizar a la población, actores de desarrollo y autoridades, en torno a la inversión en la primera infancia. En el marco de este componente cabe resaltar la realización de 38 ferias, 46 concursos y 16 campañas de promoción de comportamientos saludables.

Cuadro No. 18. Componente 5. Información, educación y comunicación

	Resultados obtenidos
Campañas de difusión de comportamientos saludables	<ul style="list-style-type: none"> 12,773 calendarios educativos entregados con mensajes claves en prácticas saludables a todos los beneficiarios, gobierno regional, local, DIRESA, EE.SS., II.EE, durante visitas domiciliarias y/o sectores educativos grupales. Pintado de murales educativos con mensajes alusivos a mejorar los comportamientos saludables materno infantil: 1 Red Celendín, 1 Sorochuco, 1 Rejopampa, 1 La Ramada, 2 Encañada y 3 Huasmin. 74 notas de prensa publicadas en las web, difundidas en los medios de comunicación más importantes de la ciudad. 71 periódicos murales implementados en los establecimientos de salud. Difusión de spots radiales sobre lavado de manos, lactancia materna exclusiva, alimentación complementaria (mayores de 6 meses, 9 meses y mayor de 1 año), consumos de multi micronutrientes y combinación de alimentos; en radios de mayor audiencia

f. Componente 6. Supervisión, monitoreo, evaluación e investigación

Resultado esperado “Asegurar información actualizada y oportuna del proyecto referido al estado nutricional de los niños, niñas gestantes del proyecto que permiten identificar avances e indicadores trazados para el logro de la meta de reducción de la desnutrición crónica infantil.

La información obtenida del SIAN en complementación con el SISMEI, ha contribuido en la entrega de los servicios a las gestantes y madres de niños menores de 36 meses del proyecto, lo cual a su vez ha redundado en la disminución de la desnutrición crónica infantil.

Cuadro No. 19. Componente 6. Supervisión, monitoreo, evaluación e investigación

	Resultados obtenidos
Sistemas de Monitoreo	<ul style="list-style-type: none">• Durante el 2011 el Comportamiento propuso un cambio sustancial en la perspectiva de análisis de los datos de campo, se dio inicio con la reingeniería del Sistema
Puntos remotos de digitación	<ul style="list-style-type: none">• El sistema cuenta con 4 digitadores, 2 en la sede central y 2 en puntos remotos de Celendín y Jaén.
Rendimiento e indicadores del SISMEI	<ul style="list-style-type: none">• Permite el seguimiento nominal de todas las actividades realizadas con niños y gestantes mes a mes, esta información puede ser revisada por lo diferentes clientes que acceden al sistema.
Mantenimiento del Sistema de Información de la Alianza por la Nutrición (SIAN)	<ul style="list-style-type: none">• A fines de setiembre del 2011 se implementó el 100% del Sistema de Información de la Alianza por la Nutrición – SIAN.• A partir de setiembre del 2011 la Fundación Clinton considera que el monitoreo del proyecto se debiese a un enfoque de gestión por resultados y competencia positiva, siendo el monitoreo uno de los aspectos principales para mejorar la efectividad del proyecto.

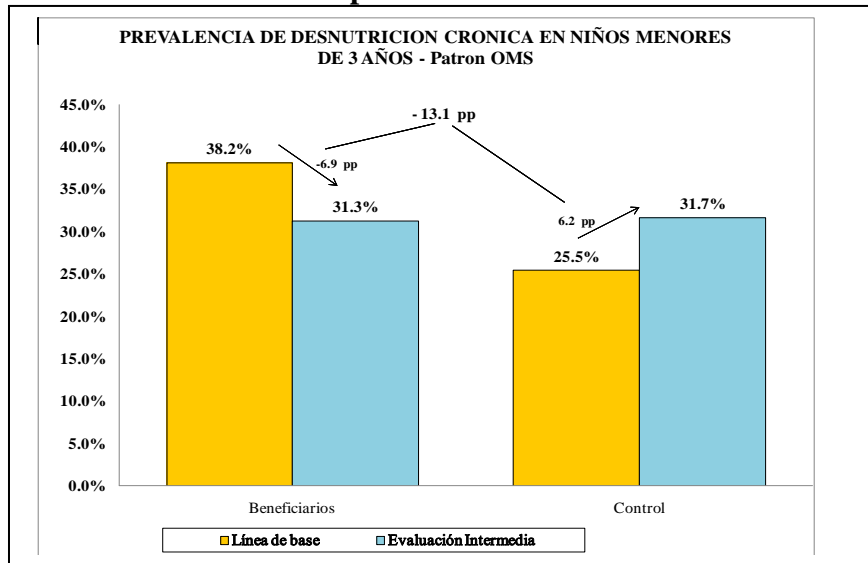
3.1.5 Logros del Programa a nivel de Impactos

Lo más destacable del PREDECI son los impactos obtenidos por la intervención en la población objetivo; niños menores de tres años y madres gestantes. Estos impactos se visualizan a través de los indicadores de: prevalencia de la desnutrición crónica de niños menores de 3 años y tasas de prevalencia de enfermedades respiratorias agudas (IRA) y diarreicas agudas (EDA).

En relación a la desnutrición crónica infantil, la comparación de la tasa de Línea de base con la de la Evaluación Intermedia, muestra que esta disminuyó en 6.9 puntos porcentuales en el periodo de 2 años, según el patrón OMS. Cabe además destacar que, esta evidencia da un valor mayor si se considera la evolución experimentada por el grupo de control (el cual muestra un incremento de 6.2 puntos porcentuales) llegando a 13.1 puntos porcentuales⁶.

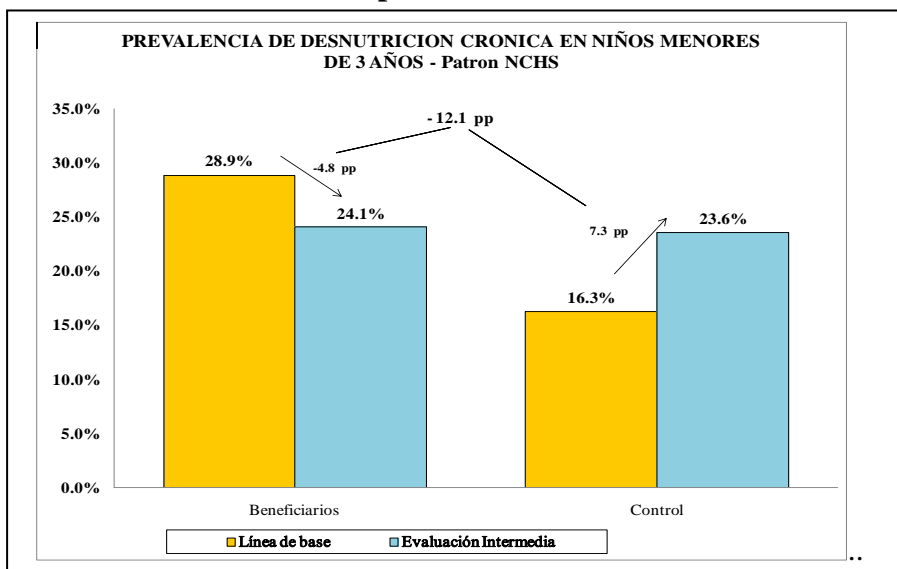
⁶ Es menester señalar que la evaluación realizada al PREDECI se enmarca en el modelo de evaluación cuasi experimental. Este modelo considera un grupo de tratamiento y un grupo de control con miras a comparar su

Gráfico No. 7. Prevalencia de la desnutrición crónica en niños menores de 3 años, según el patrón OMS



Tendencia similar es la que se presenta si se estima la desnutrición crónica infantil según el patrón NCHS.

Gráfico No. 8. Prevalencia de la desnutrición crónica en niños menores de 3 años, según el patrón NCHS



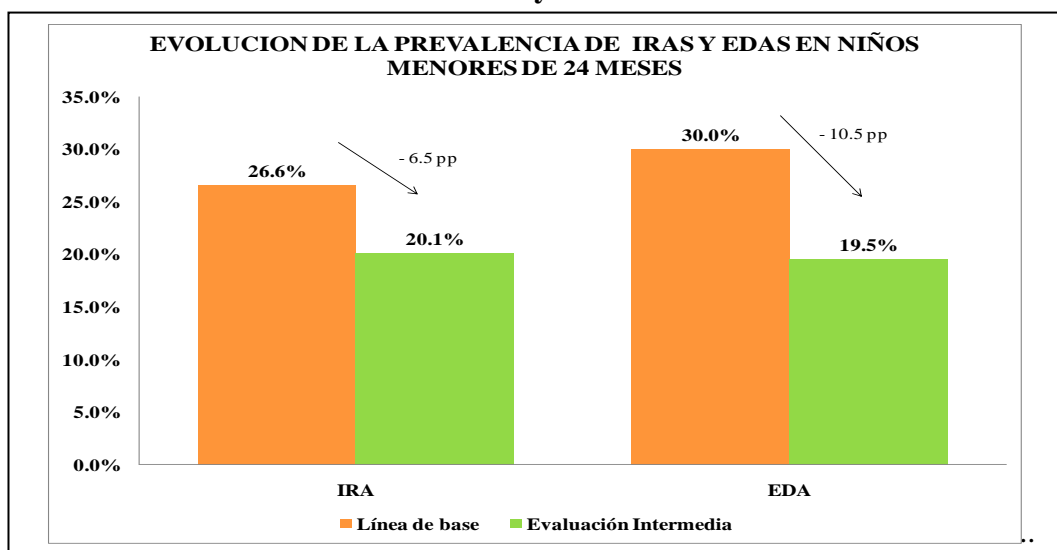
evolución durante el periodo de ejecución del proyecto y determinar sus impactos. El análisis de los resultados a partir del análisis de diferencias de diferencias, entre los dos grupos se constituye en el referente básico del impacto: con proyecto y sin proyecto. Permite por lo tanto definir que hubiera pasado si el proyecto no se hubiera realizado. En el caso de la tasa de desnutrición la información del grupo de control indicaría que de no haberse realizado el PREDECI, la tasa de desnutrición de los beneficiarios se hubiera incrementado en 6.2 pp. Estos puntos agregados a la disminución efectiva deriva en los 13.1 puntos porcentuales que pueden ser atribuibles a PREDECI.

Impactos igualmente apreciables son los reportados por los indicadores sobre la prevalencia de las enfermedades respiratorias agudas y las enfermedades diarreicas agudas en la niñez.

Los resultados de la comparación entre la Línea de Base y la Evaluación intermedia muestran:

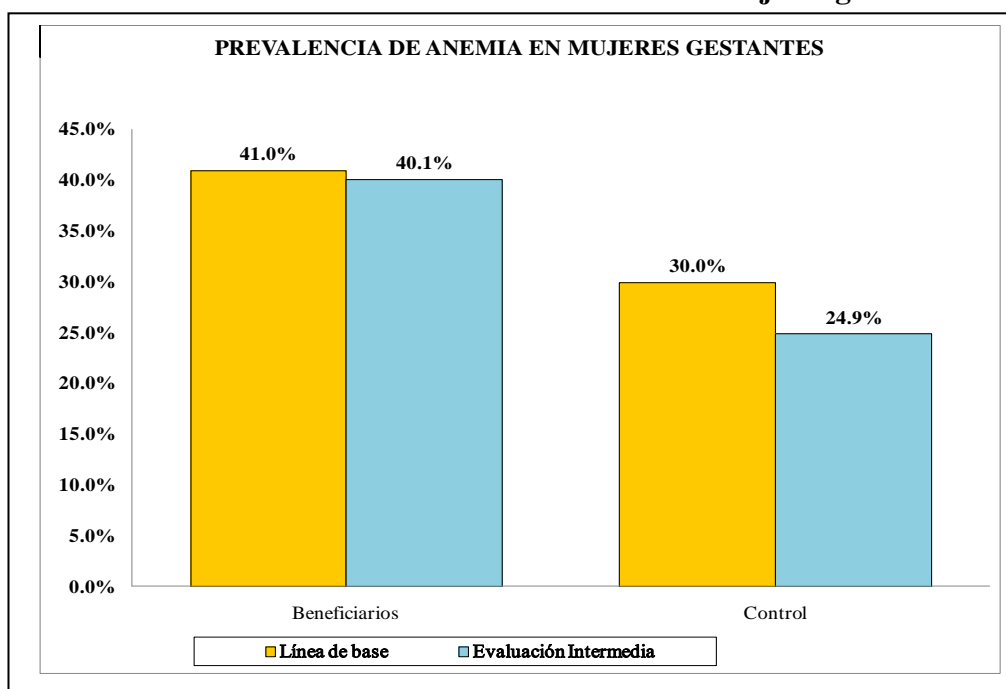
- Disminución de la prevalencia de enfermedades diarreicas agudas (EDAS) en niños menores de 24 meses en 10.5 puntos porcentuales.
- Disminución de la prevalencia de enfermedades respiratorias agudas (IRAS) en niños menores de 24 meses en 6.5 puntos porcentuales.

Grafico No. 9. Prevalencia de IRAS y EDAS en niños menores de 24 meses



No obstante, cabe indicar que los resultados obtenidos sobre la prevalencia de anemia en madres gestantes, no muestran un cambio relevante por efecto del proyecto. La comparación de la tasa de anemia de la Línea de Base con Evaluación Intermedia evidencia que el nivel del grupo beneficiario es prácticamente el mismo, situación distinta a la del grupo de control que muestra una disminución.

Grafico No. 10. Prevalencia de Anemia en mujeres gestantes



3.2 Educación

3.2.1 Marco de la intervención

Esta línea de acción del PMSC está conformada por 5 tipos de proyectos. Uno de ellos corresponde a las obras de infraestructura física de escuelas, otro al apoyo para la elaboración de expedientes técnicos y/o planes de inversión. Un tercer tipo de proyecto está vinculado con el programa de becas para profesionales. Los dos restantes son los que más directa y estrechamente se vinculan con los procesos de enseñanza y aprendizaje: el Proyecto de Emergencia Educativa (PEE) y el Proyecto Red Integral de Escuelas (PRIE). En estos dos proyectos se centrará el análisis de los dos acápite siguientes.

El PEE fue ejecutado entre los años 2007 y 2008 por lo que actualmente se encuentra concluido. El PRIE, en cambio, empezó en el 2008 pero recién en el 2009 se incorporó la primera cohorte de instituciones educativas. Por el horizonte de implementación del PRIE, que es de 5 años, el proyecto aún está en proceso de ejecución y la primera generación de redes de escuelas se encuentra a mitad de camino. En el 2010 y en el 2011 se incorporaron más redes de escuelas, las cuales culminarán su proceso de implementación en los años 2014 y 2015, respectivamente. Por ser un proyecto en curso, la evaluación del PRIE no puede ser considerada una evaluación final.

Bajo la consideración de que tanto el PRIE como PEE, deberían explícita o implícitamente tener impactos sobre el quehacer central de las instituciones educativas: *Lograr que los estudiantes*

aprendan, se propuso⁷ hacer una evaluación de sus posibles efectos empleando dos conjuntos de indicadores: de eficiencia interna, que describen el progreso de la matrícula escolar (e.g. tasas de aprobación y desaprobación), y de rendimiento escolar (i.e. resultados de las pruebas en base a criterios y que son estandarizadas a escala nacional). La propuesta contempla el cálculo de los indicadores con información externa a los proyectos⁸. Es importante resaltar que en la formulación de los proyectos, particularmente en la primera etapa del PEE, no se contempla entre sus objetivos tener efectos o impactos sobre la eficiencia interna ni sobre los rendimientos escolares. No obstante ello en el marco de esta evaluación sí se consideró relevante y pertinente realizar una evaluación con estos dos conjuntos de indicadores pues están relacionados con los fines de la educación⁹.

3.2.2 Logros y avances de los proyectos educativos PRIE Y PEE

a. Proyecto Emergencia Educativa

La implementación del Proyecto Emergencia Educativa se dividió en 2 etapas. En la primera básicamente se distribuyó materiales educativos y mobiliario escolar y en la segunda se buscó contribuir con el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas en las Redes Educativas existentes.¹⁰ En conjunto el proyecto se realizó entre los años 2007 y 2008 y para efectos administrativos se encuentra concluido.

a.1. Objetivos y componentes

Cuadro No. 20. Objetivos y Componentes del PEE

	Primera Etapa	Segunda Etapa
Objetivos	El objetivo del PEE durante la primera etapa fue el de “promover la igualdad de oportunidades educativas mediante el mejoramiento de las condiciones básicas en instituciones educativas ubicadas en los distritos de mayores niveles de pobreza en el departamento de Cajamarca” ¹¹	El objetivo general del PEE durante la segunda etapa fue la de promover el uso adecuado de las bibliotecas escolares, textos de consulta y mobiliario escolar entregados en la etapa de implementación del PEE en el 2007 contribuyendo en la mejora de la comprensión lectora y fortalecimiento de redes educativas.”.

⁷ La propuesta de áreas e indicadores para esta evaluación proviene de la Evaluación de Medio Término del PMSC que realizó SASE en el 2011.

⁸ El Censo Escolar y la Evaluación Censal de Estudiantes, ambos producidos por el Ministerio de Educación.

⁹ En la evaluación de medio término del PMSC se propuso que para la evaluación final se consideraran los dos tipos de indicadores mencionados arriba. Ello se hizo luego de realizar una evaluación de cuán factible era medir los indicadores propuestos para las instituciones educativas que participaron o participan en PEE y PRIE y se concluyó que tanto el Censo Escolar (CE) como la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) podían ser las dos fuentes de información externas a ser empleadas.

¹⁰ En vista de la limitada posibilidad de tener impactos con la sola distribución de materiales y equipamiento, la segunda etapa del PEE busca generar mejores condiciones para tener efectos educativas a través de nuevos componentes como la capacitación, las redes de aprendizaje, etc.

¹¹ (DOC1:1). El DOC1 es un documento que refleja el estado del proyecto en dos de sus tres componentes al 10 de julio del 2007. Se menciona en el documento que las nóminas de matrícula, que presumimos fueron empleadas para definir la distribución de parte de los componentes, fueron recibidas por los encargados del Proyecto en junio del 2007, es decir cuando el año escolar ya había empezado. Véase la relación completa de documentos utilizados en la elaboración de este informe en el **Anexo 3.2.1**.

	Primera Etapa	Segunda Etapa
Componentes	<p>Durante la primera etapa del PEE se distribuyó materiales educativos y mobiliario escolar organizados en tres componentes definidos de la siguiente manera: Mi Mochila Escolar, Mi Biblioteca Escolar y Mi Mobiliario Escolar.</p> <p>El contenido de cada uno de estos componentes es el siguiente:</p> <p>Mi Mochila:</p> <p>i) Mochilas para alumnos, con dos variantes, según los grados de primaria:</p> <p>a) Para los estudiantes de primer y segundo grados, y b) para los de tercero a sexto grados. La diferencia entre estas mochilas fue el texto de consulta incluido para uno u otro conjunto de grados. Los dos tipos de mochilas para estudiantes contenían: mochila, casaca, cartuchera con materiales de escritorio, 4 cuadernos, y un texto de consulta.</p> <p>ii) Mochila para los docentes, que contenía además una casaca.</p> <p>iii) Manual psicopedagógico</p> <p>Mi Biblioteca.</p> <p>Contiene el conjunto de recursos bibliográficos producido por la Sociedad Nacional de Minería.</p> <p>Mi Mobiliario</p> <p>Cada módulo consta de 40 sillas, 20 mesas, kits didácticos (tizas, plumones, motas, papelotes, hojas A4).</p> <p>Dichos componentes fueron distribuidos, luego de un proceso de sensibilización y capacitación sobre el buen uso de los componentes.” (DOC1:1)</p>	<p>Aunque en los documentos relativos a esta etapa del PEE no se utiliza el concepto de componentes, se podría decir que cada objetivo específico está asociado a un componente. Los objetivos específicos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar los componentes del PEE en la provincia de Chota y San Ignacio [agregado nuestro] considerando los criterios establecidos en el proceso realizado en el 2007 y en el marco de la implementación de otras acciones del PMSC y del Gobierno Regional. • Fortalecer las capacidades de los docentes en los siguientes aspectos: Fortalecimiento de las Redes Educativas, Implementación del Plan Lector, Estrategias metodológicas para mejorar la comprensión lectora, Uso adecuado de las Bibliotecas Escolares. • Acompañar los procesos de implementación de los temas desarrollados en el plan de capacitación • Evaluación los impactos del PEE • Reconocer las mejores redes educativas que promuevan el trabajo en red, la implementación del Plan Lector y el uso adecuado de la Biblioteca Escolar.” <p>En el marco de la evaluación, el segundo objetivo merecerá una atención especial dado que es el que está más directa y estrechamente ligado con el objetivo principal del PEE. Al respecto es menester indicar que la segunda etapa del PEE se aplicó en dos momentos directamente ligados con el segundo objetivo específico (i.e. fortalecimiento de capacidades de los docentes). Durante el primero se elaboró el módulo de capacitación y durante el segundo se ejecutó los talleres de capacitación. El periodo de ejecución fue el año 2008</p>

a.2. Logros de las metas físicas

Primera Etapa¹²

En la primera etapa del PEE se consideró como población beneficiaria a las 13 provincias de la Región Cajamarca, siendo financiado tanto por el FMLY como por el FMRY. El FMLY

¹² En el DOC6 (pp.3) se menciona que la provincia de Chota debe ser incorporada en el segundo semestre del 2008. Esto también se menciona en el DOC5.

cubrió la distribución de los componentes en las siguientes provincias: Cajamarca, Celendín, San Pablo, Hualgayoc y Cutervo, mientras que el FMRY, las provincias de: San Miguel, Contumazá, San Marcos, Cajabamba, Chota, Santa Cruz, Jaén y San Ignacio.

La revisión de los niveles de ejecución de las metas físicas¹³, que se basa en los reportes de las Listas de Distribución, muestra que prácticamente la totalidad del material y mobiliario programado fue distribuido.

Cuadro No. 21. Metas físicas logradas de los componentes del Proyecto Emergencia Educativa – Primera Etapa

Componentes y subcomponentes	Metas			Distribución		
	FMLY	FMRY	Total	FMLY	FMRY	Total
Mi Mochila: número de mochilas para los estudiantes	10.660	5.340	16.000	10,663	5,337	16,000
Mi Mochila: número de mochilas para los docentes			1.200	760	439	1,199
Mi Mochila: manual para la escuela			400	297	103	400
Mi Biblioteca: biblioteca para la escuela	132	68	200	132	68	200
Mi Mobiliario: número de kits de mobiliario para la escuela			200	131	69	200

Nota: En todos los casos es el material producido, lo que incluye todo destino del material entregado así como el material perdido o deteriorado. Esto último solamente se presenta en los subcomponentes de Mi Mochila.

Fuente: Listas de Distribución.

Elaboración: SASE

De acuerdo con las mencionadas listas, el total del material producido tuvo alguno de los siguientes destinos: (i) entregado directamente a las Instituciones Educativas plenamente identificadas en las listas, (ii) entregado a Instituciones Educativas que no son plenamente identificadas, (iii) entregado a otras instituciones (entre los que se encuentran directores y especialistas de las instancias de gobierno regional, personal del equipo PEE y del equipo PREDECI y municipalidades) (iv) extraviado o deteriorado.

El cuadro siguiente muestra la distribución de los materiales producidos con el financiamiento del FMLY y del FMRY. Se han desagregado los componentes de manera de identificar 6 tipos de entregas: (i) para los alumnos (Mi Mochila para estudiantes), (ii) para docentes (Mi Mochila para maestros), (iii) manuales psicopedagógicos (Mi Mochila manuales), (iv) mobiliario (Mi Mobiliario mesas y sillas), (v) material para la enseñanza (Mi Mobiliario material), y (vi) bibliotecas (Mi Biblioteca). Además del número de paquetes se reporta el número de Instituciones Educativas que recibió cada uno de los paquetes.

¹³ Los logros de las metas físicas han sido, en primera instancia, identificados a partir del reporte de las entregas contenido en las Listas de Distribución. Dichas listas están organizadas según componente (i.e. los tres grandes componente mencionados arriba) y fuente de financiamiento (i.e. fondos local y regional). Estas listas identifican hasta el nombre de la Institución Educativa, además de la provincia, el distrito y el centro poblado el número de componentes y/o subcomponentes según su destino. No siempre se reporta el código modular.

Cuadro No. 22. Programa de Emergencia Educativa. Componentes entregados durante la primera fase del Programa financiados con el FMLY y FMRY

	Material producido ¹	Extraviado o deteriorado ²	Entregado a otras instituciones ³	Entregados a IIEE sin identificación precisa ⁴	Entregados a IIEE directamente ⁵	% de entregas directamente a IIEE
TOTAL						
Paquetes para alumnos⁶	16,000	9	53	102	15,836	99.0
No. de instituciones ⁷	424	2	1	7	414	97.6
Paquetes para docentes⁸	1,199	4	200	32	964	80.4
No. de instituciones	405	1	5	9	391	96.5
Manuales pedagógicos⁹	400	2	89	4	305	76.3
No. de instituciones	311	1	1	4	305	98.1
Paquetes con mobiliario¹⁰	200	0	0	62	138	69.0
Paquetes con material¹¹	200	0	0	62	138	69.0
Bibliotecas¹²	200	0	0	3	197	98.5

Notas:

- ¹ Es el total producido, incluyendo extravíos y deterioros.
- ² Según la Lista de Distribución
- ³ Incluye entregas a Directores y Especialistas, Equipo PEE, PREDECI, Municipalidades Provinciales, Iglesia Pampa, JELELIP, NNNN, Chatuquis, Chilal, Santa Cruz y Cunyac.
- ⁴ Incluye entregas en donde se consignó nombre de IIEE que no ha podido ser asociado con el registro de IIEE del padrón del MINEDU. También incluye casos en los que se identificó nombres repetidos de IIEE, preservando aquella cuya ubicación geográfica coincidía con la de la lista de Distribución.
- ⁵ Solamente incluye las entregas a IIEE que han podido ser encontradas en el padrón de IIEE del MINEDU.
- ⁶ Los paquetes para alumnos comprenden mochila, casaca, cartuchera con materiales un libro de consulta.
- ⁷ El número de instituciones alude a la cantidad de IIEE a través de las cuales se distribuyó cada componente.
- ⁸ Los paquetes para docentes incluyó mochila y casaca.
- ⁹ Se entregó un ejemplar del manual pedagógico a cada IIEE.
- ¹⁰ El mobiliario consistió en 20 mesas bipersonales y 40 sillas por IIEE.
- ¹¹ El paquete con material para la enseñanza incluyó tizas, papel para papelógrafos, plumones, entre otras cosas. Se entregó un paquete por IIEE.
- ¹² La biblioteca consistió en cierto número de ejemplares de textos, folletos, revistas entre otras cosas que en número eran 180 volúmenes. Este material fue adquirido de la Sociedad Nacional de Minería.

Fuente: Listas de distribución facilitadas por ALAC con fecha 12 de mayo del 2009.

Tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro, 642 IIEE recibieron al menos uno de los componentes durante esta etapa. Poco más de la tercera parte recibió solamente un componente y poco más de la mitad, dos componentes. En el otro extremo, se encuentran 17 IIEE (3%) que recibieron todos los componentes. Considerando los tipos específicos de componentes, se puede mencionar que prácticamente las 2/3 del total de las IIEE recibió el paquete de los alumnos y el manual psicopedagógico. Pero si se agrega la biblioteca esta proporción se reduce a alrededor del 20%.

Cuadro No. 23. Distribución de los componentes¹ de la primera etapa del PEE entre las Instituciones Educativas²

	Al menos 1 componente	5 componentes	4 componentes	3 componentes	2 componentes	1 componente	Paquete alumno y manual	Paquete alumno, manual y biblioteca
FMLY								
No. de IIEE	363	14	42	147	16	144	204	36
Porcentaje	100.0	3.9	11.6	40.5	4.4	39.7	56.2	9.9
FMRY								
No. de IIEE	279	3	15	84	86	91	201	93
Porcentaje	100.0	1.1	5.4	30.1	30.8	32.6	72.0	33.3
Total Ambos Fondos								
No. de IIEE	642	17	57	231	102	235	405	129
Porcentaje	100.0	2.6	8.9	36.0	15.9	36.6	63.1	20.1

Notas

- 1 Inicialmente se identificaron 6 componentes (1) paquetes para los alumnos, (2) paquetes para los docentes (3) manuales psicopedagógicos, (4) paquetes con mobiliario, (5) paquetes con materiales para la enseñanza y (6) bibliotecas. El mobiliario y el material para la enseñanza fueron distribuidos a las mismas IIEE de modo que para fines de este cuadro son considerados como un solo componente.
- 2 Solo se consideran las IIEE que fueron identificadas por el Padrón del MINEDU y que recibieron directamente los componentes.

Fuente: Listas de distribución facilitadas por ALAC con fecha 12 de mayo del 2009.

Segunda Etapa

La segunda etapa del PEE, denominada Fortalecimiento del Proyecto de Emergencia Educativa, tuvo 5 objetivos: (i) brindar a Chota los componentes de la primera etapa del PEE, (ii) fortalecer las capacidades de los docentes con relación a las redes educativas, al Plan Lector, a las estrategias metodológicas para la lectura y con el uso adecuado de las bibliotecas, (iii) acompañamiento de la implementación de los contenidos de las capacitaciones, (iv) un estudio de evaluación de impacto del PEE, y (v) reconocimiento de las mejores redes educativas que promueven el trabajo en red, la implementación del Plan Lector y el uso adecuado de la biblioteca (DOC7, pp. 9).

La distribución del material del primer componente estaba prevista para la provincia de Chota pero en su implementación se incluyó San Ignacio y la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Como puede apreciarse en el cuadro siguiente, gran parte de este componente fue logrado, incluso con algunos ítems adicionales a los previstos (e.g. más bibliotecas y materiales para docentes).¹⁴

¹⁴ Sin embargo, respecto al mobiliario no queda claro a partir del informe final de este proyecto (DOC7) si se distribuyó o no ese equipamiento.

Con relación al segundo componente (i.e. fortalecimiento de capacidades), la población objetivo estaba constituida por las 184 IIEE que recibieron bibliotecas y las 184 IIE que recibieron mobiliario en el 2007.¹⁵ Para este componente los logros superan ampliamente las metas inicialmente trazadas (ver cuadro siguiente), pues se capacitó a poco más de 680 docentes frente a los 384 establecidos como meta. Para el componente de capacitación fueron producidos dos manuales y una guía. El manual “*El libro y la lectura*” busca promover un uso adecuado de la biblioteca ubicada en la IIEE que es el núcleo de una red y el manual “*Redes educativas promoviendo la lectura*” está dirigido a facilitar la identificación de estrategias que permitan articular el uso de la biblioteca con la implementación del Plan Lector. La guía denominada “*Uso y manejo adecuado de las bibliotecas escolares*”, tal como su nombre lo indica, tiene por finalidad el uso adecuado y eficiente de las bibliotecas.¹⁶

El acompañamiento de la implementación de los temas desarrollados en las capacitaciones del componente anterior, fue realizado a un número mayor de instituciones educativas que el previsto (ver cuadro siguiente). La evaluación de impacto prevista no se realizó al cierre del proyecto a fines del 2008 y, finalmente, se hizo la evaluación y reconocimiento de 36 redes educativas por la buena implementación del Plan Lector, uso adecuado de las bibliotecas y promoción del trabajo en red.

Cuadro No. 24. Componentes, Metas y Logros de la segunda etapa del PEE

Componente	Metas	Logros
1. Implementación de los componentes de la primera etapa del PEE en Chota	1960 paquetes escolares, 16 módulos de mobiliario escolar, y 12 módulos de biblioteca escolar	1960 paquetes escolares, 350 paquetes para docentes, 17 módulos de biblioteca y 89 manuales de docente
2. Fortalecimiento de las capacidades de los docentes a través de capacitaciones	368 docentes capacitados	683 docentes capacitados
3. Acompañamiento de la implementación de los contenidos de las capacitaciones	120 instituciones educativas visitadas	186 instituciones educativas visitadas
4. Evaluación de impacto del PEE	1 estudio	Al cierre del proyecto en el 2008 no se había realizado el estudio, pero se tenía previsto realizar en el 2009.
5. Reconocimiento de las mejores redes educativas en cuanto a la implementación del Plan Lector y uso adecuado de la biblioteca	35 redes educativas reciben estímulos	36 redes educativas reconocidas

Fuente: DOC7, pp. 9, 18, 20, 22 y 45

¹⁵ Estas cantidades son diferentes a las que se reportan en el cuadro 22 en donde se identificó que fueron 197 y 138 IIEE las que recibieron bibliotecas y mobiliario. Nótese que estas últimas cifras proviene de las Listas de Distribución del proyecto

¹⁶ En el DOC7 (pp. 15) se menciona que se imprimió 1000 ejemplares, sin embargo, no se especifica si ese es el volumen total de los 3 documentos (i.e. 2 manuales y una guía) en su conjunto.

a.3. Estimación de Efectos en la Eficiencia Interna y Rendimiento Escolar

El PEE tuvo dos etapas. En la primera, se limitó a distribuir material escolar y mobiliario. Durante la segunda etapa se buscó fortalecer las capacidades de la primera etapa del PEE a través de algunas actividades que permitieran que el material distribuido contribuyeran a mejorar la comprensión lectora, entre otras cosas. Por ello se consideró conveniente hacer una evaluación de los posibles efectos del PEE sobre la eficiencia interna y el rendimiento escolar. Sin embargo, la imposibilidad de identificar exactamente a las instituciones educativas que participaron en la segunda etapa del PEE, limita en alguna medida la lectura de los resultados por dos razones básicamente. Primero, porque de las más de 600 escuelas que participaron del PEE primera etapa, solamente alrededor de 200 fueron identificadas en la base de datos con los resultados de las pruebas de la ECE. Segundo, no todas las escuelas de la primera etapa participaron en la segunda etapa del PEE, pues solamente un subconjunto de ellas (las que recibieron biblioteca y mobiliario) eran parte de la población objetivo.

Para efectos de la evaluación se consideró básicamente a las instituciones educativas participantes en la primera etapa de este proyecto, debido a la falta de disponibilidad de la lista consolidada de escuelas participantes en la segunda etapa¹⁷. Sin embargo gran parte de las instituciones que recibieron biblioteca en la primera etapa (aproximadamente 184 de las 200 reportadas en las metas logradas de la primera etapa) participaron también de la segunda etapa.¹⁸ De este modo de las 642 IIEE que recibieron al menos un componente de la primera etapa del PEE, sea a través del Fondo Local o del Fondo Regional, alrededor de 200 pudieron ser identificadas en la base de datos de la ECE¹⁹.

La metodología empleada para la estimación de los efectos del proyecto corresponde al diseño de evaluación cuasi experimental, el cual considera un grupo de tratamiento y grupos de control.²⁰ Para la identificación del grupo de control se utilizó hasta 4 definiciones distintas. El grupo de control más amplio está constituido por todas las escuelas de Cajamarca. Esta consideración se deriva de la significativa heterogeneidad de las escuelas

¹⁷ No nos fue brindada una lista consolidada y adecuadamente presentada de las escuelas que participaron en la segunda etapa que nos facilitara el proceso de identificación y vinculación con las bases de datos del Ministerio de Educación. Sí se alcanzó un documento con las redes y las instituciones que formaban parte de las redes, pero el formato de este documento es poco apropiado para, en el corto tiempo que se dispuso, extraer la relación de escuelas que, por otra parte, solo consignaban los nombres de las mismas mas no los códigos modulares.

¹⁸ Entendemos que a través de las redes se incorporó más escuelas pero no hemos podido comparar la relación de escuelas de la primera etapa con la de la segunda etapa, de modo que no nos es claro de qué tamaño es el subconjunto de escuelas que participa en ambas etapas, además de las que recibieron bibliotecas.

¹⁹ Recuérdese que para los indicadores de eficiencia interna se utiliza el Censo Escolar, y para los rendimientos escolares, los puntajes de las pruebas de la Evaluación Censal de Estudiantes, ambas del MINEDU. Teniendo la ECE un universo población un poco más restringido (sea porque se excluye escuelas muy pequeñas sea porque algunas escuelas no desearon participar), los análisis se restringieron al subconjunto de escuelas del PEE que están tanto en el Censo Escolar como en la ECE.

²⁰ Este diseño permite superar las limitaciones de la mera comparación de los valores de los indicadores antes y después de implementado el proyecto. Es decir comparar los resultados de, por ejemplo, las pruebas de comunicación antes de iniciarse el proyecto con los puntajes obtenidos luego de que este empieza a funcionar, no tiene control sobre otros factores de contexto que pueden estar influyendo en los resultados y que no son atribuibles al proyecto. Ello determina la necesidad de incorporar en la evaluación los denominados “grupos de control”, que en el caso de la evaluación del PEE (y también del PRIE) son las escuelas con características semejantes a las que forman parte del tratamiento.

que participaron en el PEE. En los otros 3 grupos de control se fue introduciendo “filtros” acotando cada vez más el conjunto de escuelas, así, el segundo grupo de control excluye las escuelas ubicadas en áreas rurales. El tercero excluye, además, las que no son estatales. Finalmente el cuarto y último grupo excluye también a las escuelas polidocentes completas.

Los dos cuadros siguientes muestran los resultados de las estimaciones de los posibles efectos del PEE sobre los rendimientos escolares.²¹ Se consideró el 2007 como año base y los años 2009 y 2010 como años post implementación del PEE para hacer las comparaciones²².

Cuadro No. 25. PEE 2007/2008: Diferencias en los puntajes de las pruebas ECE entre el año final (2009) y el año base (2007) entre la escuelas del Grupo de Control, las escuelas del Grupo de Tratamiento y la medida del impacto del proyecto

	Grupo de control	Grupo de tratamiento	Medida del impacto	Test de medias ^{1/}	Sig. Est.	Observación
<i>Todo tipo de escuela en Cajamarca</i>						
Puntajes en la prueba de Comunicación	31.2	42.3	11.1	0.255		No significativo
Puntajes en la prueba de Matemática	6.7	13.7	7.0	0.551		No significativo
<i>Excluye escuelas en áreas urbanas</i>						
Puntajes en la prueba de Comunicación	33.8	39.2	5.4	0.631		No significativo
Puntajes en la prueba de Matemática	4.7	4.9	0.2	0.987		No significativo
<i>Excluye escuelas en áreas urbanas y no estatales</i>						
Puntajes en la prueba de Comunicación	33.2	39.2	6.0	0.595		No significativo
Puntajes en la prueba de Matemática	4.5	4.9	0.4	0.979		No significativo
<i>Excluye escuelas en áreas urbanas y no estatales y polidocentes completas</i>						
Puntajes en la prueba de Comunicación	36.7	37.0	0.3	0.979		No significativo
Puntajes en la prueba de Matemática	5.3	-0.3	-5.6	0.695		No significativo

Notas:

1/ Dos muestras con diferentes varianzas. H_0 :mean (diff)=0; H_a :mean (diff) \neq 0.

*** Estadísticamente significativo al 1%. ** Estadísticamente significativo al 5%. * Estadísticamente significativo al 10%.

Fuente: Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del MINEDU.

²¹ Es importante mencionar que no todas las 642 escuelas recibieron todos los componentes del proyecto. En realidad, solamente 20% de las escuelas (i.e. 129 escuelas) recibió el paquete para alumnos, biblioteca y manual psicopedagógico. Esto es una limitación a tener en cuenta en la lectura de los resultados de la evaluación.

²² A pesar de que durante la segunda mitad del 2007 se empezó a implementar la primera etapa del PEE, se decidió considerar ese año como el año base. Esto debido a que suponemos que ese año fue básicamente la distribución de materiales y mobiliario y que su adopción o incorporación a las actividades educativas recién podría haberse hecho efectiva al inicio del siguiente año escolar. Ciertamente esto es solo un supuesto, pero aun cuando sí hubiesen sido incorporados estos nuevos insumos, se podría esperar que la medición del impacto estuviera subrepresentada debido precisamente a que el resultado del 2007 ya estaría incorporando impactos y la diferencia en los puntajes en los años siguientes solo mostraría parte de estos. Esto es algo que, lamentablemente, no tenemos condiciones de precisar y, por tanto, estos resultados deben tomarse con alguna cautela.

Cuadro No. 26. PEE 2007/2008: Diferencias en los puntajes de las pruebas ECE entre el año final (2010) y el año base (2007) entre las escuelas del Grupo de Control, las escuelas del Grupo de Tratamiento y la medida del impacto del proyecto

	Grupo de control	Grupo de tratamiento	Medida del impacto	Test de medias ^{1/}	Sig. Est.	Observación
<i>Todo tipo de escuela en Cajamarca</i>						
Puntajes en la prueba de Comunicación	28.7	31.6	2.8	0.7562		No significativo
Puntajes en la prueba de Matemática	6.6	20.6	14.0	0.2351		No significativo
<i>Excluye escuelas en áreas urbanas</i>						
Puntajes en la prueba de Comunicación	29.2	28.6	-0.6	0.9551		No significativo
Puntajes en la prueba de Matemática	5.7	20.8	15.1	0.2680		No significativo
<i>Excluye escuelas en áreas urbanas y no estatales</i>						
Puntajes en la prueba de Comunicación	29.4	28.6	-0.7	0.9451		No significativo
Puntajes en la prueba de Matemática	6.3	20.8	14.5	0.2867		No significativo
<i>Excluye escuelas en áreas urbanas y no estatales y polidocentes completas</i>						
Puntajes en la prueba de Comunicación	32.3	27.0	-5.3	0.6528		No significativo
Puntajes en la prueba de Matemática	7.3	16.4	9.1	0.5381		No significativo

Notas:

¹ Se asume que son dos muestras con diferentes varianzas.

Fuente: Evaluación Censal de Estudiantes del MINEDU.

Los resultados mostrados en los dos cuadros anteriores sugieren que no hubo impacto estadísticamente significativo del PEE sobre los aprendizajes de matemática ni de comunicación. Este resultado se observa tanto en la comparación de las pruebas del 2009 contra las del 2007, como entre las pruebas del 2010 con relación a las del 2010.²³

Con relación a los resultados de los efectos del PEE sobre las tasas de aprobación y desaprobación, que son reportados en el Anexo 3.2.7, se encontró que la mayor parte de las medidas de impacto no fueron significativas estadísticamente. Las pocas que sí fueron estadísticamente significativas, que se concentran en el cuarto grado de primaria, fueron negativas, es decir, la tasa de desaprobación aumentó en las escuelas del PEE.

En síntesis, los resultados encontrados no permiten mostrar evidencia de que el PEE haya tenido efectos sobre eficiencia interna o sobre rendimientos escolares, más bien sugieren que la sola distribución de materiales (que caracterizó la primera etapa del PEE), no es suficiente para la obtención de logros educativos. Sin embargo, la segunda etapa sí buscó corregir esta limitación al introducir componentes de capacitación y la organización de redes para el aprendizaje. No obstante, con los datos que se ha utilizado en estas mediciones, no es posible arribar a una conclusión sobre este giro del proyecto²⁴.

²³ Como puede apreciarse en los cuadros, la medida del efecto, aproximado con el método de la diferencia de las diferencias, tiene en la mayor parte de los casos signo positivo (como se esperaba) pero estadísticamente no se puede descartar que ese resultado sea nulo o cero. Los detalles de las pruebas estadísticas pueden ser consultados en el **Anexo 3.2.5**.

²⁴ Recuérdese que aquí se pudo incluir un subconjunto de escuelas de la primera etapa del PEE (200 de más de 600) y que no todas recibieron los mismos componentes de ambas etapas del PEE. Sería más adecuado hacer una identificación más precisa de las escuelas que participaron en ambas etapas del proyecto precisando además los componentes que recibieron

b. Proyecto Red Integral de Escuelas (PRIE)

Objetivo y racionalidad

El objetivo principal del proyecto fue lograr que los estudiantes de las escuelas participantes incrementen su rendimiento académico y muestren índices más bajos de repetición y deserción. Para ello se utilizó el modelo IPAE de Gestión de Escuelas Exitosas²⁵. Este modelo se sustenta en lo siguiente:

- La organización de grupos de escuelas rurales en redes que aprenden y se apoyan entre sí.
- El liderazgo del director, quien construye una visión y misión compartidas, y que impulsa y motiva a toda la comunidad hacia el logro de las mismas.
- El trabajo de los equipos docentes, basado en un sólido dominio de los enfoques pedagógicos contemporáneos para el desarrollo de la lectoescritura y el pensamiento matemático, así como en una relación de respeto y confianza hacia las niñas y niños.
- El involucramiento de las familias para apoyar desde el hogar los procesos educativos.
- El establecimiento de alianzas con las instituciones y organizaciones de la comunidad, así como con las distintas instancias de gestión del sistema educativo.

El proyecto tiene 4 grandes componentes y su implementación requiere 60 meses. Los componentes son los mostrados en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 27. Componentes del PRIE

Componentes	Descripción
<i>Organización.</i>	Este componente busca que el proyecto contribuya a que “La gestión educativa está organizada y articulada en redes en las cuales participan directivos, docentes, familias, y las autoridades de las localidades, de forma que todos los actores contribuyen activamente a facilitar los procesos pedagógicos y administrativos orientados a asegurar el aprendizaje de los estudiantes.” (pp. 12)
<i>Capacitación</i>	Se requiere desarrollar ciertas capacidades en los actores clave de los procesos educativos de manera que “Los directivos, docentes y familiares de las Instituciones Educativas de la Red demuestran liderazgo y han desarrollado las capacidades y valores requeridos para implementar una gestión educativa en la escuela, el aula y el hogar, que asegure que los estudiantes obtengan altos logros de aprendizaje y disminuyan los índices de repitencia (sic) y deserción.” (pp. 16)
<i>Evaluación y monitoreo</i>	La red de instituciones educativas implementa un sistema de recojo y análisis de la información respecto a los procesos administrativos y pedagógicos con la finalidad de tomar decisiones que aseguren el logro de aprendizajes por parte de los estudiantes, sistema que también asegura la rendición de cuentas de la red ante la comunidad en general.(pp. 19)

para tener control sobre esto. Lamentablemente, la estrechez del tiempo disponible para realizar esta evaluación y las limitaciones de la información facilitada no permitieron hacer más y mejores análisis.

²⁵ Para alcanzar este objetivo, se organizan grupos de hasta diez escuelas en una Red; se desarrollan las capacidades de los actores educativos (directores, docentes, madres y padres de familia); se brinda asesoramiento y apoyo in situ a estos actores; y se articula una red de voluntariado.” (DOC9:3)

Componentes	Descripción
<i>Voluntariado empresarial.</i>	“Existe un sistema de trabajo voluntario en funcionamiento destinado a favorecer a las escuelas de las Redes, que es realizado por un equipo de colaboradores voluntarios de Buenaventura en coordinación con la Red de Escuelas y la Asociación los Andes de Cajamarca.” (pp. 21)

La capacitación de los directivos, docentes y familias se hace en base a un plan curricular específico para cada tipo de actor. En el caso de los directivos es objetivo del plan curricular “...desarrollar las capacidades de gestión y de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas participantes” (pp. 71). Para los docentes el objetivo es “...desarrollar las capacidades técnico-metodológicas y las actitudes necesarias en los docentes para asegurar el aprendizaje de los alumnos.” (pp. 71). Finalmente, en el caso de las familias el objetivo es “...generar en las familias los conocimientos y la motivación necesarios para fortalecer, desde el hogar, el aprendizaje y el desarrollo socio emocional de los estudiantes.” (pp. 71).

En el caso específico de los docentes las capacitaciones se hacen en dos grandes áreas: lectoescritura y pensamiento matemático. Para cada área se desarrollan 2 talleres por año, durante un periodo de 5 años.

Cuadro No. 28. Contenidos de las capacitaciones de los docentes en las áreas de Lectoescritura y Pensamiento Matemático

Año	Lectoescritura	Pensamiento matemático
1	Comprensión lectora (LEO)	Estrategias para el desarrollo del área lógico matemática
2	Razonamiento lógico (PIENSO)	Planificación y evaluación del aprendizaje
3	Capacidades comunicativas (COMUNICO)	Habilidades comunicativas
4	Habilidades sociales (INTEGRO)	Habilidades sociales
5	Aprendizaje autónomo (APRENDO A APRENDER)	Aprendizaje autónomo

Fuente: DOC9.

Implementación y ámbitos

La implementación del PRIE se inició en el año 2008 cuando se hizo la sensibilización, acción que permitió armar el primer conjunto de redes educativas. En el 2009 se desarrollan las capacitaciones con los docentes con miras a que el aprendizaje sea inmediatamente implementado en las escuelas. El año 2010 continúa el trabajo con el primer conjunto de redes y se incorpora una segunda generación de redes. A lo largo del 2011 continúa el trabajo con las dos primeras generaciones, siguiendo la secuencia de las capacitaciones identificadas en la tabla anterior y se incorpora una tercera red.²⁶

²⁶ Durante las revisiones finales del presente reporte se nos informó que las capacitaciones en matemática no empezaron el primer año de implementación del proyecto, lo que implica que para la primera generación del PRIE, por ejemplo, el 2009 es el primer año de aplicación en comunicación más no en matemática. Esto implicó revisar el contenido de esta evaluación, retirando todos los resultados de las pruebas de matemática.

Es importante mencionar que si bien la mayoría de las instituciones educativas que empezaron en las distintas generaciones se mantienen a lo largo del tiempo, algunas dejaron de participar.

Cuadro No. 29. Implementación y Ámbitos

Generación de Redes	Redes	Incorporación	Inicio
Primera generación de redes ²⁷	Cajamarca I, Celendín I y Celendín II	De 35 IIEE participantes inicialmente, en el 2011 había 31.	2009
Segunda generación de redes ²⁸	Se incluyeron las redes Cajamarca 2, Encañada 1, Encañada 2 y Hualgayoc 2	Se incluyó inicialmente 49 IIEE, número que se reduce a 43 en el 2011.	2010
Tercera generación de redes ²⁹	Se incluyó la Red La Zanja (provincias de San Miguel y Sana Cruz)	6 IIEE	2011

Fuente: Documentos proporcionados por ALAC.

Estimación de los Impactos del PRIE

Es muy importante empezar diciendo que *la evaluación del PRIE que se presenta aquí, no es la evaluación final del proyecto, precisamente porque éste, está aún en curso*. Se utiliza técnicas para medir impactos, pero los resultados reportados deben ser interpretados como medidas de los efectos que el proyecto está teniendo, mientras se implementa. El PRIE cuenta con 3 generaciones de escuelas en las 8 redes que se han implementado desde el 2009 hasta el 2011, año de cierre de la evaluación. La primera cohorte de escuelas ha tenido 3 años de intervención, la segunda 2 y la tercera solamente 1 año.

Las pruebas realizadas con miras a evaluar los efectos del proyecto se han realizado utilizando la base de datos de la ECE del 2007 al 2011³⁰, con la restricción de que la ECE del año 2011 tuvo muy baja cobertura en la Región Cajamarca lo que también se ve reflejado en la participación de las escuelas del PRIE.³¹ Es muy importante también recordar que las pruebas de la ECE solamente se aplican al segundo grado de primaria y, por ello, solo permite evaluar uno de los 6 grados de primaria con los que el PRIE trabaja. Solamente se han empleado las pruebas de comunicación de la ECE en vista del desfase que tuvo la implementación del proyecto en el área de matemática.

Las estimaciones realizadas son el producto de la comparación de los resultados del año de base de la ECE de la primera cohorte (2008) con los resultados del 2009 y 2010, es decir, con un año de “dosis” y con dos años de “dosis”. Para la segunda cohorte de escuelas que

²⁷ DOC10:8

²⁸ DOC9:5

²⁹ DOC8:8

³⁰ A este respecto es menester indicar que de las 80 escuelas que forman parte del PRIE, 75 están presentes en la base de datos de la ECE del 2007 al 2011

³¹ Véase en el **Anexo 3.2** una explicación detallada de cómo fueron vinculadas las escuelas el PRIE con las bases de datos del Ministerio de Educación. Esta tarea no fue fácil debido a que en muchos casos no se disponía del código modular de todas las escuelas (que es el único identificador de cada institución educativa).

tienen año base 2009 solo se cuenta con los resultados del 2010 para fines de la comparación, mientras que para la tercera cohorte no hay resultados para comparar.³²

El proceso metodológico seguido corresponde al diseño de evaluación cuasi experimental, el cual considera un grupo de tratamiento y grupos de control semejante al empleado en el caso del PEE.³³ En tal sentido las escuelas del PRIE corresponden al *grupo de tratamiento* y son analizadas por cohortes en base a su incorporación en el PRIE (PRIE 2009, PRIE 2010 Y PRIE 2011). El año base de cada cohorte es el previo a su incorporación (2008, 2009 y 2010, respectivamente).

Respecto a los grupos de control, cabe mencionar que para efectos de la medición correspondiente se ha trabajado con 4 grupos de control diferentes, los que corresponden a los diversos tipos de escuelas del grupo de tratamiento³⁴ y se encuentran en el ámbito geográfico de la Región Cajamarca. Estos 4 grupos de tratamiento se definieron de manera semejante a como se hizo para el PEE.

Cuadro No. 30. Grupos de control PRIE y Años de Base

	Grupos de control	Años Base
1	Todas las escuelas de la Región Cajamarca (RC)	2008
2	Las escuelas de la RC, excepto las escuelas en áreas urbanas	2009
3	Las escuelas de la RC, excepto las escuelas en áreas urbanas, y las no estatales	
4	Las escuelas de la RC, excepto las escuelas en áreas urbanas, las no estatales, y polidocentes completas	2010

Los resultados de los promedios de los puntajes de la ECE correspondientes a las pruebas de comunicación³⁵ segundo grado de primaria se presentan en el gráfico siguiente, el cual está conformado por tres paneles: en el panel superior (panel 1) se reportan los resultados para el grupo de tratamiento y de control del PRIE 2009, en el panel 2 (el del medio) los resultados para PRIE 2010, y en el panel 3 (el inferior) los resultados para PRIE 2009 pero dos años después de iniciado el tratamiento (i.e. lo que se puede denominar como *dos años de dosis*). Cabe agregar que dentro de cada gráfica se distinguen los resultados para los 4 grupos de control considerados.

³² Es muy importante resaltar que para la evaluación de impacto no se utilizó la información de las pruebas de entrada y salida que realiza anualmente el PRIE. Solo se emplea los resultados de las ECE aún en las escuelas que forman parte del PRIE.

³³ Se utilizó el método de *diferencia de las diferencias* el cual mide las diferencias en la evolución de los resultados de ambos grupos.

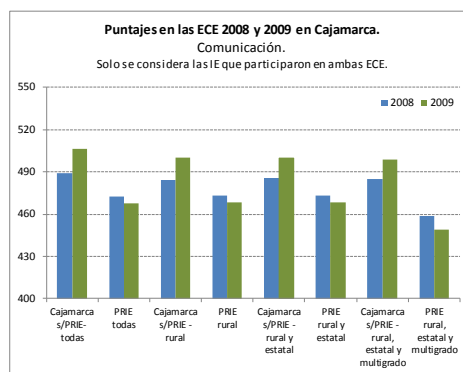
³⁴ En una primera aproximación al grupo de control solamente se consideró escuelas ubicadas en las provincias de Cajamarca, San Miguel, Santa Cruz, Hualgayoc y Celendín, en donde están las escuelas PRIE. Los resultados que se presentan más adelante no cambian para este subconjunto de provincias.

³⁵ Cálculos semejantes se hicieron con los puntajes de las pruebas de matemática de la ECE. Estos resultados se reportan en el **Anexo 3.2.4**. Fueron retirados del cuerpo principal del informe pues se nos indicó mientras se elaborada la versión final de este reporte que las actividades de matemática del proyecto PRIE no empezaron el primer año del proyecto (como contempla el diseño del PRIE) sino durante el segundo.

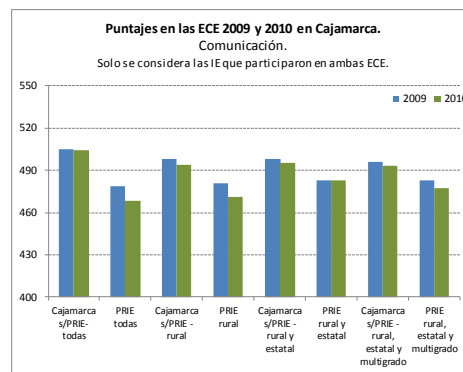
Los resultados con los puntajes de *comunicación* muestran que, luego de un año de tratamiento con el PRIE 2009, las escuelas PRIE muestran una pequeña disminución, mientras que el grupo de control –en cualquiera de las 4 definiciones de grupo de control– evidencia incrementos. Con el PRIE 2010, tanto las escuelas PRIE, como las del grupo de control muestran una tendencia decreciente. La ampliación de los resultados a dos años de dosis evidencia una tendencia inversa, dado que tanto las escuelas PRIE, como las de control muestran incrementos. Esta evidencia parece indicar que los impactos esperados sobre los rendimientos en comunicación recién se visualizan con dosis más largas.

Gráfico No. 11. Puntajes en las pruebas de Comunicación de la ECE 2008, 2009 y 2010

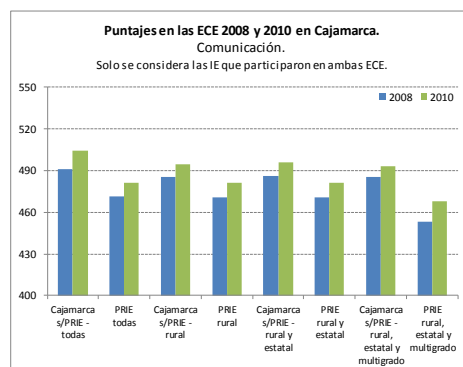
Panel 1: PRIE 2009 - un año de dosis



Panel 2: PRIE 2010 - un año de dosis



Panel 3: PRIE 2009 - dos años de dosis

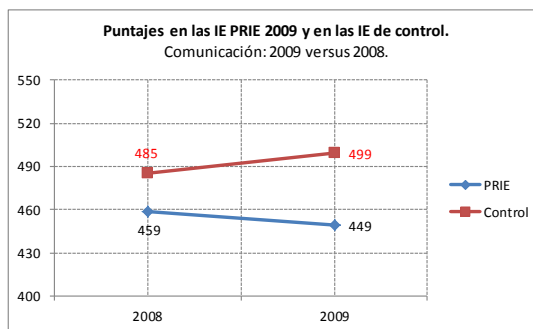


Fuente: ECE 2008, 2009 y 2010.

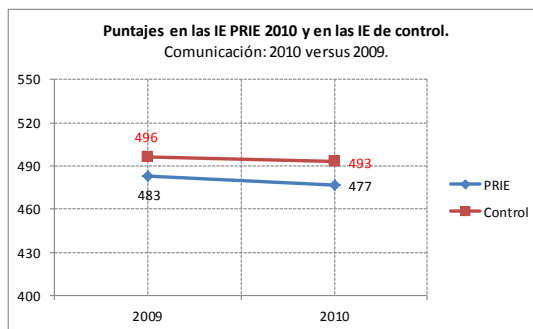
De manera semejante al gráfico precedente, a continuación se presentan los resultados de las comparaciones para el universo de escuelas rurales, no estatales y multigrado, es decir, en un marco más afín al que pertenecen la mayor parte de las escuelas del PRIE. Se aprecia así que, en *comunicación*, con un año de dosis, los puntajes correspondientes al PRIE 2009 disminuyen en el caso del grupo de tratamiento y se elevan en el caso del grupo de control, mientras que en el PRIE 2010, ambos grupos muestran una tendencia decreciente. Con dos años de dosis, la tendencia es positiva para ambos grupos, evidenciando un incremento más pronunciado en el grupo de tratamiento.

Gráfico No. 12. Comparación de los puntajes en las pruebas de comunicación de la ECE entre las escuelas PRIE y las escuelas del grupo de control en áreas rurales, no estatales y multigrado

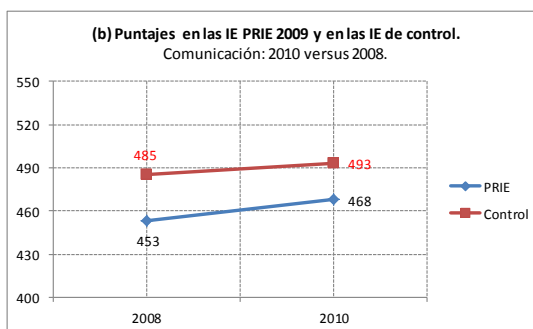
Panel 1: PRIE 2009 - un año de dosis



Panel 2: PRIE 2010 - un año de dosis



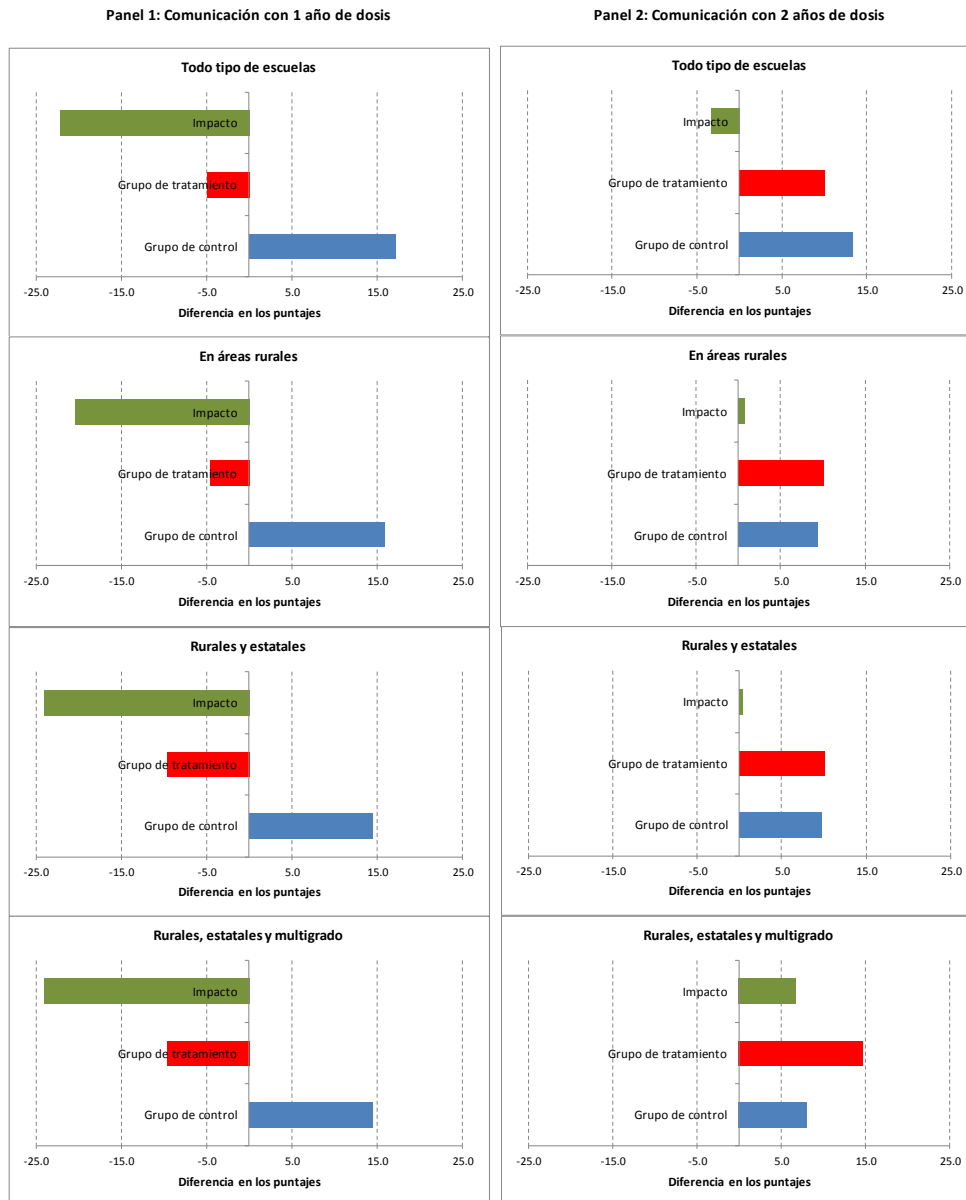
Panel 3: PRIE 2009 - dos años de dosis



Fuente: ECE 2008, 2009 y 2010.

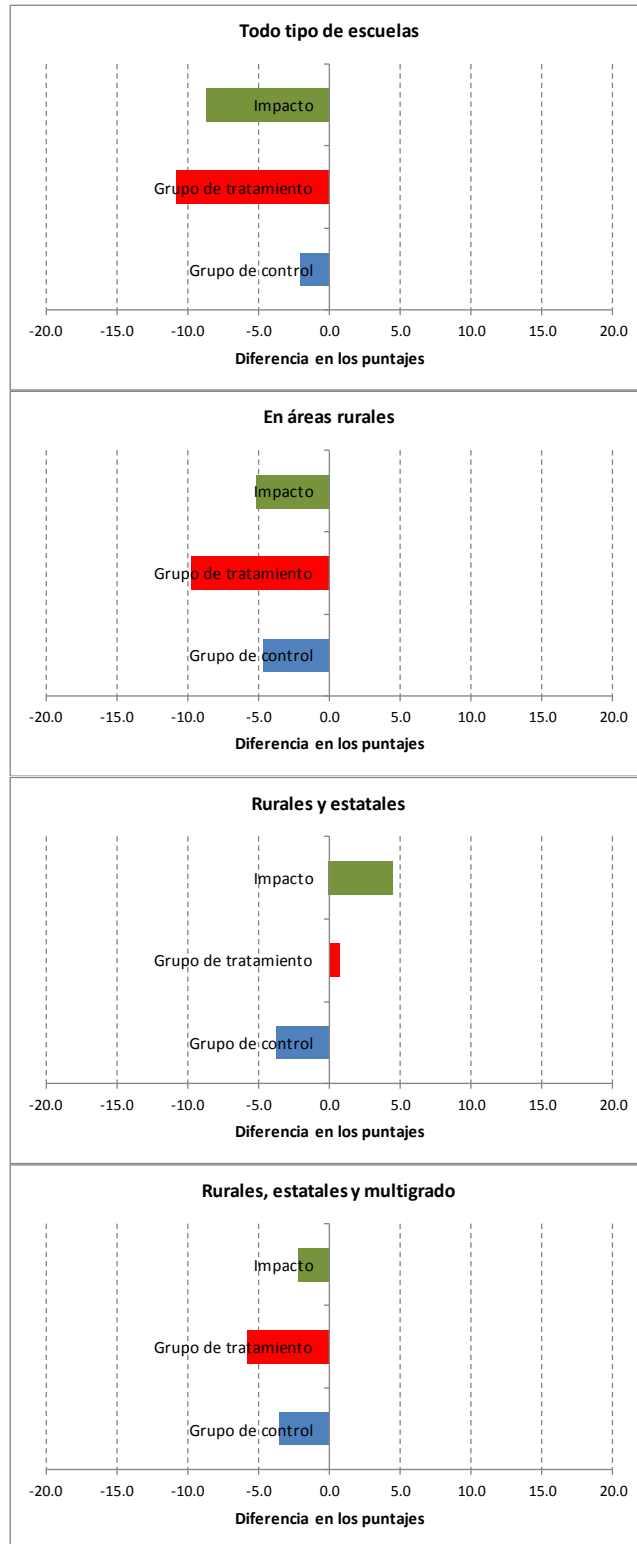
Los resultados de las medidas de impacto que son presentados en los siguientes gráficos evidencian que el impacto ha sido negativo. Sin embargo, sólo es estadísticamente significativo, cuando se toma como universo de referencia toda la región de Cajamarca. Todos ellos con el grupo del PRIE 2009. En todo el resto de casos no se encuentran diferencias significativas en ninguna de las direcciones.³⁶

Gráfico No. 12a. Efectos del PRIE 2009 con uno y dos años de dosis sobre los rendimientos en comunicación en las pruebas de la ECE.



³⁶ El detalle de estos resultados incluyendo los estadísticos de las pruebas de diferencias de medias de las diferencias están en el Anexo 3.2.3.

Gráfico No. 12b. Efectos del PRIE 2010 con un año de dosis sobre los rendimientos en comunicación en las pruebas de la ECE



Fuente: ECE 2008, 2009 y 2010.

Con relación a los indicadores de eficiencia interna, se midió el impacto sobre las tasas de aprobación y desaprobación para cada grado de primaria.³⁷ La información proviene del Censo Escolar que realiza todos los años la Unidad de Estadísticas Educativas del MINEDU. Se trabajó con esta información de misma forma como se hizo con la ECE. Las tasas de aprobación se calcularon respecto a un volumen de matrícula total compuesta por la suma de aprobados, desaprobados y retirados durante el año escolar. Los aprobados y desaprobados incluyen el último cierre de matrícula que ocurre en febrero o marzo del año calendario siguiente al del año escolar, es decir, aquellos que resultaron desaprobados en diciembre y que tuvieron la oportunidad vía subsanación en enero o febrero y aprobaron o, en su defecto, se mantuvieron como desaprobados.

El detalle de los resultados incluyen las diferencias en las tasas en el grupo de control, en el grupo de tratamiento, la medida del impacto y los resultados de las pruebas estadísticas son reportadas en los cuadros del **Anexo 3.2.4**. Las mediciones de impacto se hicieron para dos tamaños de dosis para PRIE 2009 y un año de dosis para PRIE 2010.

Los resultados indican que en la mayor parte de los grados no ha habido cambios estadísticamente significativos en los indicadores de eficiencia interna considerados. En los casos que son significativos hay impactos positivos y negativos, entre los que cabe mencionar: la tasa de aprobación muestra un impacto positivo (i.e. aumenta dicha tasa) en segundo grado de primaria en las PRIE 2009 con un año de dosis, y en primer grado de primaria también en las PRIE del 2009 con dos años de dosis. La desaprobación muestra un impacto positivo (i.e. disminuye dicha tasa) en segundo grado de primaria en PRIE 2009 con una año de dosis y en primer grado de primaria en PRIE 2009 con dos años de dosis. En este último grupo también se encuentran impactos negativos en la tasa de desaprobación en segundo grado de primaria. Con la cohorte PRIE 2010 solo hay un impacto significativo que es negativo en la tasa de aprobación en quinto grado de primaria.

3.2.3 Comentarios sobre los resultados PRIE Y PEE a nivel de impactos

La evaluación realizada y presentada en esta sección del informe, utiliza indicadores de dos áreas: eficiencia interna, medida con las tasas de aprobación y desaprobación, y rendimiento escolar, medido con los puntajes de las pruebas de la ECE. Esto se hizo tanto para el PEE como para el PRIE pues, a pesar de que la primera etapa del PEE no formula explícitamente sus objetivos en términos de eficiencia interna ni rendimiento, se consideró que una intervención como la diseñada para estos proyectos deben buscar tener efectos sobre la razón de ser de las escuelas: *Los aprendizajes escolares*.

³⁷ Se prefirió utilizar las tasas de aprobación y desaprobación pues estas reflejan al final del año escolar la proporción de estudiantes que aprueba y desaprueba el grado. Las tasas de promoción y repetición miden, además de la aprobación (condición para ser promovido) y desaprobación (que sucede primero para los que repiten), las probabilidades de retención por parte de la escuela. No todo estudiante que estuvo en una escuela en cierto grado y año calendario se mantiene en la misma escuela en el siguiente año calendario. En particular es posible que una proporción de los desaprueba el grado no se matricule el año siguiente con lo cual el número de repitentes sea menor que el de desaprobados.

En ese sentido, las tasas de eficiencia interna consideradas y, con mayor claridad, las pruebas de las ECE, brindan información sobre los logros educativos en términos de los aprendizajes. Ciertamente las tasas de eficiencia interna son más limitadas pues la aprobación y desaprobación resulta de los propios e internos sistemas de evaluación, mientras que las pruebas de la ECE utilizan un sistema estandarizado que es aplicado a todas las instituciones educativas. Las pruebas ECE, sin embargo, también tienen limitaciones para los fines de evaluación de los programas considerados, esto es, que solamente miden los rendimientos en segundo grado, mientras que los proyectos buscan incidir en los diferentes grados de la primaria.

Los resultados de la evaluación muestran que, en términos del rendimiento escolar de los estudiantes de segundo grado de primaria medido con las pruebas censales que viene realizando el Ministerio de Educación desde el 2007, el PRIE no muestra resultados que indiquen que ha habido una mejora. Este primer resultado no cambia considerando diferentes poblaciones de referencia (así como grupo de control) ni aun controlando por el tamaño de la dosis (i.e. años que se viene aplicando el proyecto). De otro lado, los resultados utilizando los indicadores de eficiencia interna, tampoco muestran sistemáticamente impactos significativos.

Estos resultados pueden llamar la atención cuando se les compara con los resultados de las pruebas de entrada y salida que tiene el PRIE, los que según los informes de los años 2010 y 2011, muestran que la proporción de estudiantes que logran el nivel suficiente en las pruebas de salida es largamente mayor que la que se reporta en las pruebas de entrada. Al respecto es *menester reflexionar si el nivel suficiente significa el dominio esperado de los estudiantes según el contenido curricular oficial*. Si este es el concepto, entonces la pregunta pendiente es la relativa al por qué esta proporción no es 100% o por lo menos se acerca a 100%. *En tal sentido se sugiere cautela en la lectura e interpretación de los resultados de las pruebas de entrada y salida* que, por otro lado, son muy importantes para el monitoreo interno, pero que tienen limitaciones para ser considerados en la evaluación de impactos, entre las que se encuentran: primero, no son independientes de quien ejecuta el proyecto, y es por ello que es mejor utilizar información externa; segundo, no tienen línea de base, pues no se empezaron a hacer antes de iniciar o implementar el proyecto; y, tercero, no tiene grupo de control contra el cual comparar los resultados. No obstante es importante recalcar que ninguna de estas tres razones invalida las pruebas de entrada y salida.³⁸

¿Por qué, entonces, no se han encontrado impactos positivos y significativos? La respuesta a esta pregunta trasciende largamente el objetivo de esta evaluación, en parte porque no se dispone de información que permita hacer un análisis causal detallado. Ciertamente hay limitaciones como las mencionadas antes sobre la concentración de la ECE en segundo grado

³⁸ Eventualmente se puede comparar a lo largo del tiempo las diferencias entre las proporciones de estudiantes en el nivel suficiente en las pruebas de entrada y salida para tener una aproximación de lo que está sucediendo con los aprendizajes durante el desarrollo del proyecto. Si en la prueba de salida se está lejos de una proporción del 100% en el nivel suficiente, se debería esperar que a medida que pasan los años el incremento entre la entrada y la salida vaya creciendo de manera que esto refleje que la proporción en el nivel suficiente se está aproximando al 100%. Sin embargo, su interpretación como impacto será limitada tanto por no tener de una línea de base ni tener un grupo de control.

frente a todos los grados que cubre el PRIE, pero esta limitación no afecta los indicadores de eficiencia interna que fueron calculados para cada uno de los grados de la primaria. Un tema al que siempre es útil ponerle atención, y que podría contribuir con la explicación de estos resultados, es que *el PRIE es un proyecto cuya implementación recién empezó en el 2009 y que por diseño requiere 5 años hasta que se hayan instalado o desarrollado las diferentes competencias en matemática y en comunicación*. De otro lado, por la complejidad del proyecto es posible también, que durante los primeros años de implementación los aprendizajes de los estudiantes no lleguen a toda la potencialidad que el proyecto contempla, precisamente porque los propios directivos y maestros están en proceso de aprendizaje y apropiación del proyecto.

Con relación al PEE, tampoco se ha encontrado evidencia sistemática de que este haya tenido impactos positivos y significativos sobre los rendimientos de los estudiantes. Esto tal vez se deba a que *en la primera etapa del PEE, el énfasis estuvo puesto en la distribución de materiales y mobiliario escolar, algo que siendo importante, requiere (sobre todo los materiales), de alguna capacitación que muestre el mejor uso que se puede hacer con estos insumos*. De hecho eso es lo que se buscó hacer en la segunda etapa del proyecto, pero esta no fue parte de la evaluación.

3.2.4 El Programa de Becas Cajamarca- PROBECA

El Programa de Becas Cajamarca es un programa para el fortalecimiento de capacidades locales, con miras a impulsar y sostener el proceso de desarrollo de Cajamarca. Viene siendo implementado por ALAC con el cofinanciamiento del Fondo de Solidaridad Cajamarca de Yanacocha. Está dirigido a jóvenes y profesionales de la región, con el objetivo de facilitar el acceso a estudios de maestrías y especializaciones técnicas, a fin de fortalecer el capital humano que impulse el desarrollo sostenible de la región.

Los retos del programa incluyen:

- El establecimiento de alianzas con universidades y entidades especializadas en el otorgamiento de becas, para facilitar los estudios de maestría, especializaciones técnicas, desarrollo de liderazgo y emprendimiento.
- Proveer información y asesoramiento a jóvenes y profesionales cajamarquinos, acerca de oportunidades en estudios de maestría a nivel nacional e internacional.

Logros del Programa en el 2011

El programa recién se inicia en el año 2011, con un horizonte de 5 años y un presupuesto con recursos del PMSC de 1'000,000 de dólares. En base al presupuesto otorgado se ha programado el cofinanciamiento de 10 becas de maestría en Estados Unidos, 4 en Francia, 2 en Chile y 10

en Perú³⁹. Además, en Perú, PROBECA ofrece 40 becas de emprendimiento y liderazgo para jóvenes universitarios, en convenio con la Universidad del Pacífico, entre otras iniciativas que fortalezcan el emprendedurismo y la visión empresarial local.

Es de resaltar que durante el 2011 ha logrado generar una red de relaciones de cooperación con universidades a nivel local, nacional e internacional y con entidades gubernamentales y organismos internacionales y de la cooperación bilateral e iniciar los procesos de otorgamiento de becas a partir de los concursos realizados. Como resultado de la gestión del 2011, se ha logrado:

- Seis (6) convenios con las siguientes instituciones: Comisión Fulbright, Embajada de Francia, Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Nacional Agraria La Molina y Universidad del Pacífico (tanto para becas de Maestría, como de Liderazgo y Emprendedurismo).
- Otorgamiento de becas para 14 jóvenes universitarios del tercio superior, que participaron en el CADE universitario y 10 becas de emprendimiento y liderazgo con la Universidad del Pacífico.
- Definición de los ganadores de 3 becas de maestría en Universidades de Estados Unidos, 4 en Universidades Peruanas y dos en Francia, cuya implementación se hará en el 2012.
- Otorgamiento de becas para la especialización técnica, las que en el año 2011 estuvieron principalmente orientadas a joyería, en coordinación con el CITE Koriwasi.

Perspectivas

En base a la programación realizada hasta el 2015, se ha estimado que con los fondos comprometidos se podrán financiar 7 becas adicionales de maestría en universidades de Estados Unidos (los becados iniciaría sus estudios en el 2013 y culminarían en el 2015); 6 becas en universidades peruanas y 2 en la Universidad de Chile. Se ha considerado asimismo que ha nivel de pregrado se podrían colocar 20 becas para el CADE Universitario y 20 para los estudios de Liderazgo y Emprendimiento, formación que otorga la Universidad del Pacífico.

3.2.5 Infraestructura Educativa

Finalmente en este eje de intervención es menester agregar el aporte del PMSC en la ampliación y mejoramiento de la infraestructura educativa, a partir del financiamiento de obras de infraestructura y estudios de preinversión e inversión por un monto de US\$ 754,244.

³⁹ Se han establecido alianzas con prestigiosas entidades de educación superior como: Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad del Pacífico, Pontificia Universidad Católica del Perú y Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cuadro No. 31. Aporte del PMSC en Infraestructura Educativa

Productos	Descripción
Infraestructura educativa, ejecución de obras civiles	<p>El PMSC, construyó 15 aulas pedagógicas, 2 auditorios multiusos, ambientes para la dirección y otros servicios para Instituciones de Educación Básica Regular, nivel primaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • IEP N° 82466 - Coñicorgue: Construcción de 06 aulas pedagógicas, 01 auditorio multiusos y 01 escalera de acceso al segundo nivel. • IEP N° 821341 - El Lirio: Construcción de la infraestructura de 04 aulas, 01 auditorio multiuso y 01 escalera de acceso al segundo nivel. • IEP N° 82474 -Chilac: Construcción de dos pisos que consta de 05 ambientes para aulas y 01 ambiente para dirección, con techo aligerado en el primer piso y cobertura liviana en el segundo piso. <p>Población beneficiaria: Al 2011 se vienen beneficiando 181 alumnos de los Centros poblados de Lirio, Chila y Coñicorgue Se estima que al 2021 se habrán beneficiado directamente 1820 estudiantes del nivel primario de educación básica regular.</p>
Estudios de preinversión e inversión	El PMSC financió los estudios de expediente técnico del proyecto de inversión pública con código SNIP N° 105667. Este proyecto tiene como objetivo el “Incremento de la calidad del servicio en la Unidad de Gestión educativa local Hualgayoc – Bambamarca”
Otras intervenciones de apoyo a instituciones educativas	El PMSC, cofinanció trámites, estudios y obras del Colegio Mayor de Cajamarca y del Centro de Recursos Educativos.

3.3 Proyectos productivos

3.3.1 Marco de intervención

El esfuerzo del PMSC en el Eje de Proyectos Productivos (EPP) se enmarca dentro del Plan Estratégico de la Región Cajamarca 2009 al 2015, el Plan Regional de Desarrollo Ganadero de Cajamarca 2008 - 2015, el Plan Ganadero Nacional y los Planes Estratégicos provinciales en los ámbitos donde opera.

El Eje de Proyectos Productivos incluye un programa y cuatro proyectos ejecutados a través de diversas organizaciones:

Cuadro No. 32. Proyectos productivos por ejecutor

Proyecto	Ejecutor
Programa de Ingreso Alternativo – PIA, integrado por tres proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • “Producción competitiva de papa en el ámbito de Conga” • “Incremento de la oferta de frutas nativas en Celendín” • “Mejoramiento del nivel de ingresos económicos de los productores agropecuarios a través de la ganadería lechera en el ámbito de Conga” 	ADERS PERÚ CEDEPAS NORTE FONCREAGRO.
“Proyecto de Desarrollo Empresarial Solidario – IDESOL”	FUNDERPERÚ
“Proyecto Control Integrado de la Distomatosis Hepática en la Región: Cajamarca, Cajabamba, San Marcos, Celendín, San Pablo, San Miguel”	FONCREAGRO y en convenio con el Gobierno Regional de Cajamarca.
“Desarrollo de la infraestructura de la Nueva Plaza Pecuaria Izcoconga”	PMSC
“Desarrollo de la Infraestructura del Complejo Artesanal y equipamiento de la CITE de Joyería en el distrito de Cajamarca”	PMSC

3.3.2 Logros y avance de los proyectos productivos

a. El Programa de Ingreso Alternativo – PIA.

El programa de Ingreso alternativo PIA se encuentra integrado por tres proyectos:

- “Producción competitiva de papa en el ámbito de Conga”
- “Incremento de la oferta de frutas nativas en Celendín”
- “Mejoramiento del nivel de ingresos económicos de los productores agropecuarios a través de la ganadería lechera en el ámbito de Conga”



Se trata de un programa que ha culminado el segundo año de ejecución y está focalizado en 32 caseríos del ámbito de influencia, priorizados de acuerdo al tipo de proyecto. El segundo año el PIA se orientó a consolidar la producción e iniciar la comercialización de papa en mercados locales, iniciar la producción y venta de frutas nativas (especialmente de aguaymanto), transferir tecnología en el manejo de pastos e iniciar la mejora genética del ganado vacuno.

El conflicto social en la zona ocasionó interrumpir la continuidad de algunas actividades de campo, la pérdida de confianza de los participantes por limitaciones para el desplazamiento, con la consecuente pérdida en algunas líneas de trabajo. La problemática del conflicto social que se inició a fines del año 2011, se ve reflejada en el promedio de los avances físicos de los proyectos que llegaron a 86 % desagregado de la siguiente manera:

- 99% de avance en el proyecto ***Producción de papa en el ámbito de Conga.***
- 68% de avance en el proyecto ***Incremento de la oferta de frutas nativas en Celendín.***
- 92 % de avance en el proyecto ***Mejoramiento del nivel de ingresos a través de la ganadería lechera.***

Entre los principales resultados del segundo año de intervención del PIA resaltan que el programa generó 70,311 jornales equivalente a 260 empleos temporales y permitió generar ingresos a las familias participantes en S/ 3'670,000 nuevos soles.

“Proyecto producción competitiva de papa e implementación del sistema de riego presurizado para cultivos alto andinos en el ámbito de Conga”

La institución ejecutora de este proyecto es ADERS y cuenta con instituciones u organizaciones socias: Centro Internacional de la Papa (CIP), Estación Experimental Baños del Inca – INIA y Dirección General de Competitividad Agraria - MINAG. Tiene por objetivo que los *“Productores del ámbito de Conga mejoren sus ingresos, mediante el desarrollo de sus capacidades productivas y organizacionales”*, específicamente está dirigido a 720 familias localizadas en los distritos: Huasmín y Sorochuco (provincia de Celendín) y Encañada (provincia de Cajamarca). El proyecto prevé una duración de 60 meses, con Fecha de Inicio en Abril del 2010 y Fecha de Cierre en Marzo del 2015. A la fecha ha contado con el aporte de US\$ 1'165,037 dólares americanos del PMSC y continúa operando con el financiamiento del Proyecto Conga y otras fuentes.

Como se aprecia en el siguiente cuadro, durante el primer año de ejecución (abril 2010 – marzo 2011) el proyecto abarcó 24 caseríos e involucró a 449 productores de papa. En el segundo año (abril 2011 – marzo 2012), continuó en los 24 caseríos, pero la presión de demanda de atención por parte de los productores de la zona generó un involucramiento de 1,223 productores, lo que significa una cobertura del 170% de la meta prevista en el Marco Lógico, pero a su vez una minimización en el tamaño del predio atendido por productor.

Las limitaciones que se suscitaron en la atención a este mayor número de productores, estuvieron influenciadas por el hecho que no se incrementó el presupuesto necesario. No obstante, se logró la formación de 6 asociaciones (dos de las cuales han sido formalizadas en Registros Públicos: Yerba Buena Chica y Buena Vecindad.) lo que representa el logro del 24% de la meta total. Así mismo se logró un incremento en los rendimientos promedios (entre papa nativa y papa comercial) de 113% respecto a la meta total (el rendimiento promedio este año se incrementó a 12 Tm/Ha con respecto al rendimiento de 11 Tm/Ha del año pasado) y un volumen de producción de 3,578 Tm. de papa (que representa el 57% de la meta total).

A través de las Escuelas de Campo para Agricultores (ECAs) se realizaron sesiones de capacitación técnico productiva, orientadas a la innovación tecnológica para los productores papeiros participantes. En el segundo año se instalaron 275.2 Has. de papa, de las cuales el 36 % de las áreas fueron instaladas con semillas producidas en el ámbito del proyecto. Respecto a riego, en el primer año se han realizado 24 Diagnósticos Enfocados en Riego.

Actualmente, el destino de la producción de papa muestra una mayor vinculación al mercado, así mientras en el primer año el 90% de la producción fue destinado a autoconsumo, en el segundo año disminuyó al 80%. De las 3,578. Tm de papa producida en el segundo año, 2,862.Tm (80%) fueron destinadas para el autoconsumo, 179 Tm (5 %) destinadas para semilla y 537.Tm (15%) para comercialización.

Los productores recuperaron variedades nativas de papa y están cultivando otras variedades comerciales. Las ventas de papa se efectuaron en el mercado local, en Cajamarca, en las ferias, como en la de Celendín, en el Supermercado Metro y en el evento Mistura, entre otros.

En cuanto al impacto en la generación de empleo y de ingresos, cabe señalar que en el segundo año se logró: 35,776 jornales lo que equivale a 132 empleos temporales generados durante la intervención del proyecto, e ingresos por S/ 2'504,600 nuevos soles; de los cuales S/.375,900 nuevos soles corresponden a ventas en efectivo y S/. 2'128,700 nuevos soles corresponden a la valorización de papa para autoconsumo y semilla.

Cuadro No. 33. Principales avances del Proyecto de Papa en la Zona Conga

Variables / Indicadores	Unidades	Año 1 abr 2010- mar 2011	Año 2 abr 2011- mar 2012	Metas M.L.	Avance Logros *
<i>Productores</i>	Nº	449	1.223	720	170%
<i>Caseríos</i>	Nº	24	24		
<i>Asociaciones</i>	Nº	0	6	25	24%
<i>Asociaciones formalizadas</i>	Nº	0	2		
<i>Área sembrada</i>	Has	114,7	275,2		
<i>Rendimiento promedio</i>	Tm/Ha	11	13,5	12,0	113%
<i>Rend. Papa nativa</i>	Tm/ha	11	12		
<i>Rend. Papa comercial</i>	tm/ha	11	15		
<i>Producción total</i>	Tm.	1.262	3.578	6.228	57%
<i>Destino de la producción</i>					
. <i>Autoconsumo</i>	%	90	80,00		
. <i>Semilla</i>	%	10	5,00		
. <i>Venta</i>	%	0	15,00		
<i>Volumen de venta</i>	Tm.		537		
<i>Ventas en efectivo</i>	S/.		375.900		
<i>precio</i>	S/./tm	700	700		
<i>precio por Kg</i>	S/./Kg	0,7	0,70		
<i>Empleo generado</i>	Nº jornales año	14.911	35.776		
<i>Empleos temporales</i>	Nº	55	132		
<i>Ingresos generados</i>	S/. Totales estimados	883.400	2.504.600		
<i>Ingresos por ventas</i>	S/.		375.900		
<i>Ingreso por familia</i>	S/. Por fam	1.967	2.048		

Fuente: Elaborado por SASE en base a información proporcionada por ADERS

(*) Logros en el segundo año respecto a metas del Marco Lógico

“Proyecto Incremento de la oferta de frutas nativas andinas en la provincia de Celendín”

El proyecto es ejecutado por CEDEPAS y tiene por objetivo: “Incrementar la oferta de frutas nativas andinas en la provincia de Celendín”, que involucre a un grupo de 300 productores de frutas nativas andinas de los distritos de Celendín, Huasmín y Sorochuco, de la provincia de Celendín. El proyecto tiene una duración de 36 meses con Fecha de Inicio el 15 de Noviembre 2010 y Fecha de Cierre el 14 de Noviembre 2013. A la fecha ha contado con el

aporte de US\$ 159,578 dólares del PMSC y continúa operando con el financiamiento del Proyecto Conga y otros.

Este proyecto se propuso en un momento en que el mercado de aguaymanto era creciente, y existían expectativas de que se desarrolle el mercado de berenjena, con el compromiso de compra de la producción que se iba a obtener por parte de la empresa Villa Andina. Posteriormente el escenario cambió debido a tres factores: el mercado del aguaymanto (sobre todo el producido convencionalmente) sufrió un retraimiento en volúmenes de demanda y precios, la empresa compradora no cumplió con la entrega de los plántones y se presentaron conflictos sociales permanentes en la zona de trabajo.

No obstante, hasta el momento se involucró a 71 productores de frutas nativas, se constituyó una Red de Productores y otra se encuentra en proceso de constitución.

La primera producción obtenida del cultivo de aguaymanto fue de 11 toneladas, con un rendimiento promedio de 20 Tm/Ha (mínimo de 10 Tm/ha en Faro Bajo y máximo de 30 Tm/Ha en Tahuán) y los ingresos generados en la zona por la instalación de este producto ascienden a S/. 25,000 nuevos soles. Por otro lado, se lograron algunos resultados no previstos en el proyecto como: el desarrollo del mercado local del aguaymanto en diversos mercados del ámbito de trabajo (Jerez, Rejopampa y en especial el mercado de Santa Rosa de Huasmín), la estimulación del consumo de aguaymanto, como fruta fresca, mermelada y jugos, extendiéndose incluso a aquellas familias que no participan del proyecto, y la transformación casera de aguaymanto para consumo familiar.

En el segundo año (abril 2011 – marzo 2012) se sembraron 12 Has. de aguaymanto y se espera alcanzar la certificación orgánica y lograr una producción de fruta, según los estándares fijados por las empresas compradoras. La producción está en proceso y se espera un rendimiento de 20Tm. por Ha. y una producción 14.4 Tm. La siembra de berenjena fue instalada de forma piloto en 3 Has. En el siguiente cuadro se presenta una perspectiva de resultados al segundo año.

Cuadro No. 34. Principales avances del Proyecto de Frutas Nativas en Celendín

Variables / Indicadores	Unidad	Año 2
		abr 2011-mar 2012
Productores	Nº	71
Redes	Nº	2
AGUAYMANTO		
Área sembrada	Has	12
Rendimiento	Tm/Ha	20
Producción total (**)	Tm.	14,4
Destino de la producción		
. Autoconsumo	%	3
. Semilla	%	
. Venta	%	97
precio	S./tm	2446

Variables / Indicadores	Unidad	Año 2
precio por Kg (***)	S./Kg	2,45
Empleo generado	Nº jornales año	2.520
Empleos temporales	Nº	9,8
Ingresos generados	S/. Totales estimados	35.220
BERENJENA (*)		
Área sembrada	Has	3
Empleo generado	nº jornales año	345
Empleos temporales	Nº	1,2

- (*) Actualmente el cultivo no se encuentra en producción, por lo que no se consignan datos de producción, rendimientos, destino, ingresos generados.
- (**) Los datos de la producción total se obtendrán al término de la campaña, la misma que se encuentra al 40% de su producción.
- (***) Los precios de compra por parte de Villa Andina es de S/. 2.0, en cambio en el mercado local varía entre S/. 2.5 a S/. 3.00

Fuente: Información proporcionada por CEDEPAS

“Proyecto de Mejoramiento del nivel de ingresos económicos familiares de los productores agropecuarios a través del desarrollo competitivo de la ganadería lechera en el ámbito del proyecto Conga.”

Este proyecto es ejecutado por FONCREAGRO, con el objetivo de *“Incrementar los ingresos familiares, a través de la mejora de la competitividad de la actividad ganadera lechera”*, involucrando a 870 familias de los distritos: Celendín, Huasmín, Bambamarca y Sorochuco. Su duración se prevé de 36 meses con Fecha de Inicio del Proyecto en Abril del 2010 y Fecha de Cierre del Proyecto en Marzo del 2013. A la fecha recibió el aporte de US\$ 762,070 dólares americanos del PMSC y continúa operando con el financiamiento del Proyecto Conga y otros.

En forma similar al proyecto de papa, también implementado en la zona del proyecto Conga, este proyecto de ganadería lechera tuvo una fuerte demanda por parte de los productores; de tal forma que al segundo año de operación el número de productores asciende a 1,804, número que representa el 207% de la meta prevista en el Marco Lógico. Este hecho ha generado la atomización de las parcelas de pastos atendida, coyuntura que no permite realizar, a cabalidad, una evaluación de impacto en los ingresos familiares, ya que el objetivo del proyecto planteó la instalación de 01 ha. como mínimo por beneficiario; es decir, lo ideal hubiera sido haber sembrado 1,804 Has. de pastos y se sembró 528 Has.

Como se aprecia en el siguiente cuadro, los indicadores de productividad han sido positivos. Comparando los estándares del Estudio de Línea de Base con los niveles encontrados en los logros del segundo año, destacan resultados positivos: el rendimiento de producción de pastos pasó de 1.2 Kg/m² a 3.8 Kg/m²; la producción de leche promedio diaria por vaca pasó de 6.3 a 7.2 lts./día/vaca y el tamaño promedio del hato vacuno se incrementó ligeramente de 2.3 a 2.4 n° de vacas/ productor.

Es notorio distinguir la postergación del bienestar alimenticio de las familias productoras de los 28 caseríos que participaron en el proyecto, ya que sólo consumen el 0.2 % de la leche producida y venden a las empresas Gloria, Nestlé y a queseros el 99.8%.

En el segundo año, la producción diaria de leche en el ámbito del proyecto fue de 24,000 litros/día; de los cuales el 17% (4,000 litros/día) corresponde fundamentalmente a la intervención del Proyecto. Por otro lado se generaron 63,909 jornales lo que equivale a 237 empleos temporales por la instalación de nuevas pasturas; sin contar los jornales que se generaron producto del manejo de ganado y actividades complementarias (ordeño, traslado de leche, dosificaciones y otros); mientras que la estimación de los ingresos totales generados por la intervención del proyecto asciende a S/. 1'000,238 al año y la relativa al ingreso total promedio por familia a S/. 4,793.47 nuevos soles (20% más alto que la meta fijada en el Marco Lógico).

Cabe señalar que el componente de sanidad de este proyecto consideraba complementarse con el proyecto que viene ejecutando el Gobierno Regional de Cajamarca en convenio con PMSC y FONCREAGRO, cuyo objetivo es la reducción de la Distomatosis Hepática⁴⁰; sin embargo retrasos en dicho proyecto no permitieron lograr las metas planificadas en sanidad.

Cuadro No. 35. Principales avances del Proyecto de Ganadería Lechera en Conga

Variables /Indicadores	Unidad	Año 1	Año 2	Línea de Base	Metas en M.L.	Logros de Avance *
		abr 2010-mar 2011	abr 2011-mar 2012	2010		
Productores	Nº	939	1804		870	207%
Caseríos	Nº	24	29			
Asociaciones formalizadas	Nº	1				
Área sembrada nueva	Has	540	528			
Rendimiento de pastos	Kg/m2	1,5	3,8	1,2		317%
Producción diaria leche promedio	lts/día/vaca	s.i.	7,2	6,3		114%
Tamaño hato promedio	nº vacas/productor	s.i.	2,4	2,3		104%
Destino de la producción de leche						
. Autoconsumo	%		0,2			
. Venta (Queseros, Gloria y Nestlé)	%		99,8			
Empleo generado **	nº jornales año	31.590	63.990			
Empleo por pasturas	empleos temporales	117	237			
Ingresos generados por PIA	S/. Totales estimados año		1.000.238			
Ingresos por ventas	S/.		4.793.47			
Ingreso por familia anual	Promedio Ing. tot. S/. /fam.		4793.47		3.993	120%

Fuente: Elaboración SASE, en base a información proporcionada por FONCREAGRO

Notas: s.i. (sin información)

⁴⁰ “Proyecto Control Integrado de la Distomatosis Hepática en la Región: Cajamarca, Cajabamba, San Marcos, Celendín, San Pablo, San Miguel”

(*) Logros de avance estimados de los resultados en el segundo año respecto a las metas del Marco Lógico o a la Línea de Base, según corresponda

(**) Empleo generado= Empleo temporal x 270

b. Proyecto “Iniciativa de Desarrollo Empresarial Solidario – IDESOL”

Para la implementación del Proyecto IDESOL se firmó un convenio entre la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) y FUNDERPERÚ. El Proyecto aplica la metodología FUNDER⁴¹ con el objetivo de promover la integración de las familias rurales en condición de subsistencia al mercado, mediante el fortalecimiento progresivo de sus capacidades financieras, productivas y empresariales de manera competitiva y sostenible.

La estrategia incluye cuatro componentes:

Cuadro No. 36. Componentes

Componente	Descripción
Las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS) ⁴²	Pequeñas organizaciones informales autogestionarias de microfinanzas, integradas generalmente por socios, en base a la confianza y al reconocimiento cercano.
Las Cadenas o Redes Productivas	Redes articuladas en torno a un empresario comprador, que se inician a los 18 meses.
El desarrollo orgánico de las Oficinas de Desarrollo Económico Locales (ODEL)	Espacio que busca mejorar la calidad y la incidencia del gasto público de los gobiernos locales con el fin de garantizar un apoyo real para las actividades productivas locales; con el apoyo de un Círculo de Empresarios Aliados (CEA) y convenios con Instituciones Financieras Aliadas (IFI).
Empresas de Accionariado Campesino (EAC).	La constitución y operación de EAC.

Esta experiencia se desarrolló y continúa desarrollándose con dos iniciativas:

- “Iniciativa de Desarrollo Empresarial Solidario en las Provincias de Cajamarca y Celendín de la Región Cajamarca”- IDESOL I, que inició en el año 2008 y culminó en el año 2011.

⁴¹ Metodología validada con éxito en Honduras en 1996 en el marco de la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural, con apoyo del Gobierno de Honduras y de la Cooperación Holandesa. En el año 2005, junto con COFIDE, se aplicó en Lambayeque.

⁴² Las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS), son organizaciones que se constituyen entre familiares, vecinos y amigos; por lazos de confianza mutua; donde cada familia invierte en la adquisición de acciones al interior de la UNICA, con una aportación mínima mensual de 10 Nuevos Soles que integra el Capital Social y la captación voluntaria de ahorros. Este hecho permite que sus asociados accedan a créditos para diferentes fines, bajo un sistema de garantía y tasas de interés que cada UNICA define.

Cada socio es propietario del 98% del capital social que ha aportado a la UNICA más los intereses generados correspondientes. La pertenencia a la UNICA es voluntaria y el socio puede retirarse en el momento que lo desee, con sus aportes y los intereses ganados. La Asamblea General se reúne una vez al mes y en ella se deciden las tasas de interés, pasivas y activas y se evalúan los préstamos (sujetos, garantías, plazos).

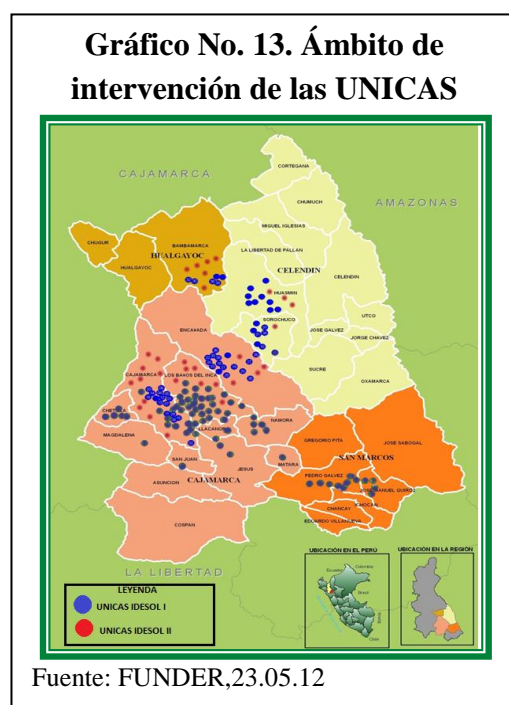
Las UNICAS cuentan con un Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Créditos y Comité de Recuperación; así como con estatutos, reglamentos, libros de actas (firmados por el juez de paz), y cuatro libros de registros contables (Accionistas, Ahorros, Préstamos y Caja).

- “Iniciativa de Desarrollo Empresarial Solidario en las Provincias de Santa Cruz, San Miguel, Celendín, Hualgayoc y Cajamarca; Región Cajamarca”- IDESOL II, que inició en el año 2011 y continúa en ejecución.

El desarrollo de estas iniciativas se ha producido de forma escalonada y ha cubierto los ámbitos de influencia de las empresas mineras Yanacocha, Conga y La Zanja; así como otras áreas externas. El proyecto IDESOL I ha contado con el financiamiento de FSC, ALAC y COFIDE; mientras que IDESOL II además de fondos del FSC, ALAC y COFIDE, cuenta con el financiamiento de la empresa minera La Zanja de Buenaventura y de la empresa minera Conga.

Cabe hacer mención que previo a IDESOL, se desarrolló en Cajamarca una experiencia con la metodología FUNDER en el proyecto 44184-COFIDE-PNUD, que se inició en el 2008, creándose 75 UNICAS en diversos distritos de Cajamarca. Posteriormente al terminar el referido proyecto, 22 de dichas UNICAS ubicadas en el ámbito de Yanacocha (distritos de Baños del Inca y Porcón Alto) fueron integradas a IDESOL I.

El ámbito de implementación de las UNICAS correspondientes a IDESOL I y a IDESOL II, a mayo del 2012, se puede apreciar en el gráfico adjunto, en el que se destaca la distribución en las provincias de Hualgayoc, Celendín, Cajamarca y San Marcos.



Resultados del IDESOL I “Iniciativa de Desarrollo Empresarial Solidario en las Provincias de Cajamarca y Celendín de la Región Cajamarca”

Respecto al componente 1: Las UNICAS

El objetivo de este primer componente de IDESOL “*Se ha formado y consolidado una plataforma de despegue empresarial para el fortalecimiento productivo, a través de la generación de un sistema básico autogestionario de microfinanzas*”, se cumplió satisfactoriamente a diciembre del año 2011, a través de la operación de 158 UNICAS (198% más de lo previsto en el Marco Lógico), que involucran a 2,232 socios o familias (140% más de lo previsto), asentadas en el ámbito rural de los distritos de la provincia de Cajamarca: Cajamarca, La Encañada y Baños del Inca; y los distritos de la provincia de Celendín: Celendín, Huasmín y Sorochuco. Ya en la Evaluación de Medio Término, a diciembre del

2010, también se habían cubierto ampliamente las metas previstas, tal como se puede apreciar en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 37. Proyecto de Desarrollo Empresarial Solidario – IDESOL I (2008-2011)

Componentes	Meta	Evaluación Medio Terminio		Evaluación Final	
	Marco Lógico	(2008-2010)	Avance/meta (%)	(2008-2011)	Avance/meta (%)
(i) UNICAS					
Nº de UNICAS constituidas	80	94	118%	158	198%
Nº socios (familias) involucrados	1.600	1.287	80%	2.232	140%

Fuente: Elaboración SASE, en base a información de FUNDER PERÚ.

Cabe asimismo indicar que, si bien IDESOL I terminó programáticamente en diciembre del año 2011, sin embargo se continuó trabajado con remanentes hasta abril del año 2012.

En términos cuantitativos, los resultados de las UNICAS correspondientes a IDESOL I muestran un escalamiento anual muy favorable. Como se aprecia en los indicadores del siguiente cuadro, la tasa de crecimiento interanual entre diciembre 2010 y diciembre 2011 del capital social fue de 235%, los ahorros de 268%, los préstamos vigentes de 145% y los intereses cobrados de 331%.



Las UNICAS de IDESOL I se han capitalizado positivamente, llegando a marzo del 2012 a un capital social de S/. 1.250 millón de nuevos soles. En cuanto al indicador Capital Social/familia se muestra un progresivo crecimiento desde diciembre 2009 a marzo 2012, pasando de un promedio de S/. 108 nuevos soles de capital social por familia a S/. 553 nuevos soles por familia.

La gestión de recuperación de créditos ha sido eficiente, con una tasa de mora bajísima, menor a 0,05%; producto de la naturaleza de las UNICAS, basada en la confianza y el reconocimiento muy cercano de los sujetos de crédito.

Por otro lado, de manera global se muestra una alta rotación del capital, ya que el indicador préstamos / capital social, a marzo 2012 es de más de cinco veces.

Con respecto al destino de los préstamos, más del 50% de los créditos fueron solicitados para atender negocios, probablemente pequeños; ya que el monto promedio de los préstamos también es pequeño (a marzo 2012 llega a S/. 827 por préstamo). Cabe resaltar el bajo porcentaje de préstamos destinados a la agricultura, lo que limita la articulación de las UNICAS en el financiamiento de las Redes Productivas del segundo componente del proyecto.

Cuadro No. 38. Principales indicadores del Proyecto IDESOL I Cajamarca y Celendín

Indicadores	dic-09 1er año	dic-10 2do. año	dic-11 3er año	mar-12	TCI dic11/dic10*
N° de UNICAS	38	94	158	158	68%
N° familias involucradas	507	1.287	2.232	2.261	73%
N° familias promedio por UNICA	13,3	13,7	14,1	14,3	3%
Préstamos vigentes (S/.)	60.933	444.998	1.645.072	1.750.641	270%
N° de préstamos vigentes	216	827	2.028	2.116	145%
Monto préstamo promedio S/.	282	538	811	827	51%
Préstamos acumulados (S/.)	136.347	1.297.762	5.907.827	6.569.932	355%
N° de préstamos acumulados	556	3.752	11.249	10.858	200%
Ahorros (S/.)	13	69.137	254.256	243.297	268%
Capital Social(S/.)	54.550	340.687	1.141.425	1.250.489	235%
Intereses cobrados (S/.)	9.558	179.479	773.995	862.437	331%
Tasa de mora (%)	0	0,04	0,03	0,05	
Capital Social/familia (S/.)	107,6	264,7	511,4	553,1	
Prést Acum/Capital Social	2,5	3,8	5,2	5,3	
Destino de los préstamos (%):					
Agricultura	11	9	5	1	
Negocios	57	55	53	59	
Salud	13	17	13	14	
Educación	7	6	5	8	
Otros	12	13	24	18	

Fuente: Elaboración SASE según Base de datos de FUNDER archivo "Datos Financieros ALAC-IDESOL" entregado el 24.05.12

(*) Tasa de crecimiento interanual = %(dic. 2011 respecto a dic. 2010) - 1

La gran acogida por parte de los productores rurales pobres, de la metodología aplicada en las UNICAS, obedece a la sencillez de su organización y operación, y a la asistencia técnica y capacitación brindada por FUNDER. En términos cualitativos destacan los siguientes logros:


- Se implementó una cultura de ahorro y crédito en las familias rurales.
- Se fortalecieron las relaciones de confianza entre los miembros y se fomentó la toma de decisiones de manera consensuada a través de asambleas.

- Se desarrollaron capacidades en el manejo de conceptos económicos complejos como: rentabilidad financiera, costo de capital, repartición de utilidades, formación de capital social, administración de créditos y ahorros, manejo de flujo de caja, y otros.
- Se desarrollaron capacidades de gestión y de fortalecido la organizacional, aspectos claves para la constitución de futuras organizaciones de productores y redes de interés común.

Respecto al componente 2: Redes Productivas⁴³

A la fecha de la Evaluación Final, el avance realizado en relación a las Redes Productivas corresponde a las siguientes: Red de Quinua, Red de Ganadería y Derivados Lácteos y Red de Biohuertos. En estas redes se han incorporado 154 familias, número que corresponde al 26% de la meta programada. De estas 154 familias, 44 pertenecen a la red de Quinua, 67 a la Red de Ganadería y Lácteos y 43 a la de Biohuertos.

Cuadro No. 39. Componente 2: Redes Productivas

Redes	Acciones y resultados
Red de Quinua	<p>La Red de Quinua fue organizada a pesar que en la zona este cultivo tradicional se había abandonado. Su concreción de deriva de una alianza estratégica entre CEDEPAS, la Municipalidad de José Manuel Quiroz, FUNDERPERÚ y la Asociación de Productores de Cascasén.</p> <p>La inversión es de S/. 2,800 nuevos soles / ha, con una proyección de producción de 2,000 kg/ha, la meta de producción es de 20 TM. Como resultado se instalaron 7.68 Has., en 18 parcelas, en cinco caseríos. Por otro lado, se programó la compra de una máquina desaponificadora cuyo costo es de US\$ 5,000 dólares americanos, lo que influirá en un incremento del 0% de la rentabilidad para los productores.</p> <div data-bbox="938 913 1426 1301" style="text-align: center;">  <p style="text-align: center;">Red de Quinua</p> </div>
Red de Ganadería y Derivados Lácteos	<p>El esquema que se está desarrollando en esta Red comprende un Proyecto de Desarrollo Genético, el Proyecto SUMA y la organización de la Red por FUNDER.</p> <p>La Red está situada geográficamente en la zona de Conga afectada por fuertes conflictos sociales, lo que impidió cumplir con la asistencia técnica programada para los últimos cinco meses. Sin embargo se avanzó en algunos aspectos de organización de la red, con una alianza estratégica, con algunas instituciones como: CARITAS DEL PERÚ, ASOCRICAX, UCHUBISA, Gobierno Regional de Cajamarca, Universidad de Cajamarca, Universidad de Milán, el IILA etc. con el fin de potenciar un proyecto sostenible basado principalmente en ganado criollo.</p> <p>En Celendín la Red incluye la UNICA Arca de Noé con 9 familias y la UNICA Restauración de Jesucristo con 17 familias.</p>
Red Biohuertos	<p>En el marco de esta Red se elaboró una propuesta que comprende 10 UNICAS orientadas al mercado y complementariamente a la seguridad alimentaria. Durante el año 2011 la producción fue afectada duramente por los excesos de lluvias, por lo que para la siguiente</p>

⁴³ Este segundo componente, se inicia al término de 18 meses, y busca la diversificación productiva con el fin de obtener una mayor rentabilidad y se concreta a través de la estructuración de cadenas o redes productivas familiares (sin exclusión de familias de productores que no pertenecen a las UNICAS), que tienen por fin asociarse para articularse al mercado para la venta de un producto determinado, generalmente en torno a un empresario comprador previamente identificado.

Redes	Acciones y resultados
	<p>campaña se modificó la estrategia técnica de siembra. Se realizaron ventas en el mercado local y efectuaron varias reuniones con el principal comprador, la empresa Aramark, que abastece a 4,000 personas diarias en el campamento de Yanacocha. Como producto de las conversaciones realizadas, Aramark visitó los biohuertos y solicitó el envío de muestras para el proceso de validación de los productos. También se realizaron contactos con otros posibles compradores.</p>

Respecto al Componente 3. Oficinas de Desarrollo Local – ODEL, el Círculo de Empresarios Aliados y las Instituciones Financieras Aliadas⁴⁴

Los tres subcomponentes que conlleva este componente se han visto afectados por los conflictos sociales que caracterizó la situación en Cajamarca, durante el año 2011. Por otro lado, a grandes rasgos⁴⁵ consideramos que el plazo previsto para el logro de los objetivos de este componente y del cuarto componente es insuficiente, además de requerir una estrategia de intervención de mayor estructuración.

Con relación a las *Oficinas de Desarrollo Local – ODEL*⁴⁶, cabe señalar que en el Marco Lógico del Proyecto se previó formar 6 ODEL (una por cada distrito de intervención). Esta meta fue posteriormente ajustada a la formación de 6 ODEL: 2 relacionadas a municipios provinciales y 4 relacionadas a distritos de la zona de intervención. A la fecha del informe, no se ha formado ninguna ODEL. Sin embargo destacan los esfuerzos para su constitución, entre los que cabe citar la firma de convenios con diversas municipalidades para la formación de ODEL, la generación de UNICAS y el apoyo a las actividades de redes productivas. Las municipalidades con las que se firmó convenios son:

- Municipalidad de La Encañada.
- Municipalidad de Baños del Inca.
- Municipalidad de Sorochuco
- Municipalidad de Huasmín.
- Municipalidad de José Manuel Quiroz.
- Municipalidad de Ichocán.
- Está en proceso la firma con las municipalidades de San Marcos, Namora y Chetilla.

⁴⁴ De acuerdo al Marco Lógico del Proyecto, este componente tiene por objetivo: *“asegurar una infraestructura de apoyo que garantice un ambiente que estimule y facilite la generación de negocios a nivel local. La apertura de mercados por medio de la alianza con empresarios y el acceso al financiamiento comercial en articulación con Instituciones Financieras Aliadas (IFIs)”*.

⁴⁵ Un mayor análisis al respecto requiere de un estudio expreso sobre la experiencia de IDESOL.

⁴⁶ Las Oficinas de Desarrollo Económico Locales (ODELs), son espacios de concertación que busca mejorar la calidad y la incidencia del gasto público de los gobiernos locales con el fin de garantizar un apoyo real para las actividades productivas locales. Considera la participación de representantes importantes del sector privado, de las UNICAS y de los gobiernos locales, con la presidencia de los alcaldes.

Con respecto al *Círculo de Empresarios Aliados (CEA)*⁴⁷, cabe indicar que se había programado la formación de un CEA para IDESOL I, que no ha logrado concretarse. A manera de avance se realizó una reunión con las principales empresas de Cajamarca tales como:

- Empresa “La ideal”
- Empresa “Villa Andina”
- Empresa “San Lorenzo del Criznejas”
- Empresa “Aramark”
- Asociación de Productores Agropecuarios de La Microcuenca Cascasén
- Empresa “Sermuagro”
- Centro de Servicios Cajamarca.
- Instituto Cuencas.
- FUNDER PERÚ

Esta acción tiene por fin: establecer una plataforma de oferta y demanda de productos, para llegar al acuerdo final de mantener un contacto permanente y efectivizar la puesta en marcha de cualquier negocio que tenga la posibilidad cubrir la demanda de alguno de los empresarios de la alianza.

En cuanto a la articulación con *Instituciones Financieras Aliadas (IFI)*, a la fecha no se ha logrado concretar ninguna, empero FUNDER PERÚ manifiesta que inició contactos con la IFI ABACO.

Respecto al Componente 4. Empresas de Accionariado Campesino (EAC)

El objetivo de este componente es: “*generar esquemas productivos y comerciales de largo plazo*” y tenía como meta la integración de 180 familias en EAC. A la fecha de este informe, este componente no se ha implementado.

Resultados del IDESOL II “Iniciativa de Desarrollo Empresarial Solidario en las Provincias de Santa Cruz, San Miguel, Celendín, Hualgayoc y Cajamarca- IDESOL II” (avances de febrero 2011 a marzo 2012).

Respecto al componente 1: Las UNICAS

Los beneficiarios previstos son aproximadamente 2,200 familias asentadas en el ámbito rural de los distritos de Pulán, Catache (provincia de Santa Cruz); Tongod, Catilluc, Calquis, Llapa, San Miguel (provincia de San Miguel); Celendín, Sorochuco y Huasmín (provincia de

⁴⁷ El Círculo de Empresarios Aliados es una plataforma de empresarios interesados en los productos de las Redes Productivas, que facilita la apertura de mercados.

Celendín); Bambamarca (provincia de Hualgayoc); Cajamarca, Baños del Inca y La Encañada (provincia de Cajamarca).

La estrategia de intervención en esta etapa considerando la actual situación social en el ámbito minero, procura ampliaciones a zonas urbanas y colindantes a la zona de influencia minera. A pesar de las dificultades, IDESOL II, después de un año un mes de actividades, muestra un avance de metas de 78% en cuanto a la constitución de UNICAS y 58% en el número de socios (familias) involucrados.

Cuadro No. 40. Avance de metas UNICAS del IDESOL II

Componentes	Meta	Evaluación de Progreso			
	Marco Lógico	año 2011	Avance/meta (%)	a Marzo 1012	Avance/meta (%)
(i) UNICAS					
Nº de UNICAS constituidas	120	72	60%	93	78%
Nº socios (familias) involucrados	2.200	982	45%	1.270	58%

Fuente: Elaboración SASE, en base a información de FUNDER PERU.

A la fecha, los indicadores financieros de IDESOL II son crecientemente positivos, en cuanto al monto del capital social, préstamos, ahorros, intereses cobrados y capital social por familia. Por otro lado, la tasa de mora no sobrepasa el 0,05% y en términos globales se muestra una rotación del capital social mayor a cinco veces, indicadores muy destacables en este tipo de organizaciones micro financieras.

El monto promedio otorgado por cada préstamo durante el primer año fue de S/. 1,429 nuevos soles, monto mayor al conseguido en IDESOL I; tal vez por haberse incorporado esta vez, a zonas periurbanas. En cuanto al destino de los préstamos, a diciembre 2011, aproximadamente 42% fueron solicitados para negocios y más del 50% de los casos optaron por otros destinos. Habría que analizar a más detalle la composición de este rubro “otros destinos”, pero lo que sí es notorio es el bajísimo porcentaje destinado a la agricultura.

Cuadro No. 41. Principales indicadores del Proyecto IDESOL II - Santa Cruz, San Miguel, Celendín, Hualgayoc y Cajamarca

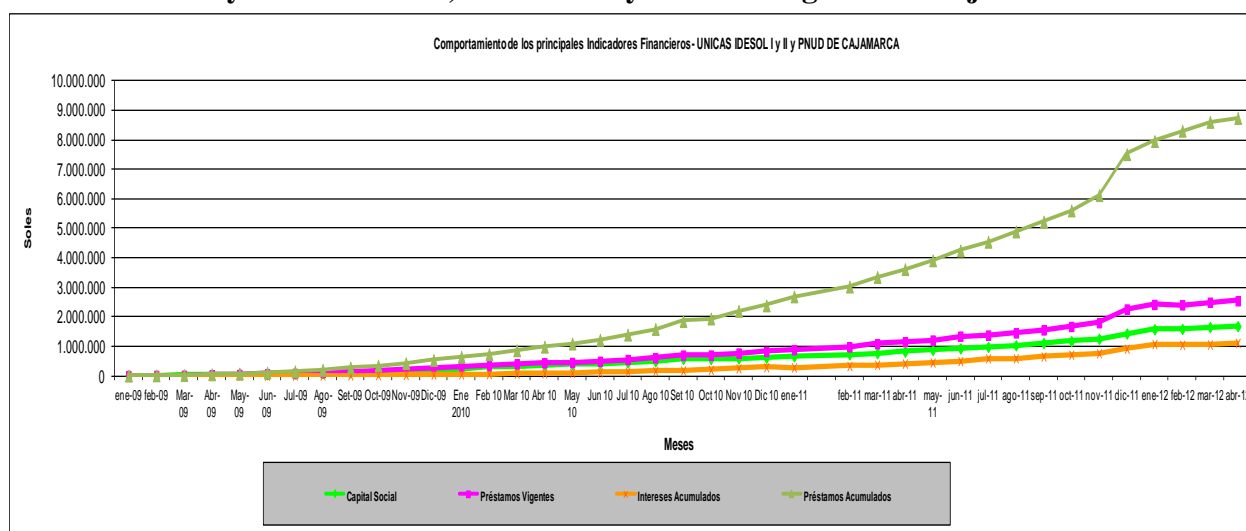
Indicadores	dic-11	mar-12
	1er año	
Nº de UNICAS	72	93
Nº familias involucradas	982	1.270
Nº familias promedio por UNICA	14	14
Préstamos vigentes (S/.)	621.671	745.783
Nº de préstamos vigentes	435	677
Monto préstamo promedio S/.	1.429	1.102
Préstamos acumulados (S/.)	1.611.027	2.045.343
Nº de préstamos acumulados	1.447	2.031
Ahorros (S/.)	447.760	484.369
Capital Social(S/.)	292.880	404.270

Indicadores	dic-11	mar-12
Intereses cobrados (S/.)	145.730	196.967
Tasa de mora (%)	0,04	0,05
Capital Social/familia (S/.)	298	318
Préstamos Acumulados/Capital Social	5,5	5,1
Destino de los préstamos (%):		
Agricultura	1,5	2
Negocios	42	44
Salud	3	4
Educación	3	4
Otros	50,5	46

Fuente: Elaboración SASE según Base de datos de FUNDER archivo "Datos Financieros ALAC-IDESOL" entregado el 24.05.12

Haciendo una apreciación de la experiencia de implementación de UNICAS en Cajamarca, estas de manera integral (considerando en forma conjunta IDESOL I, IDESOL II, y las UNICAS que dejó el Proyecto del PNUD y que siguieron siendo monitoreadas por FUNDERPERÚ) presentan un comportamiento creciente muy favorable, desde enero del año 2009 a abril del año 2012. Tal como se puede apreciar en el gráfico siguiente, los préstamos acumulados a abril del año 2012 bordea un monto de S/. 9 millones de nuevos soles, con un capital social de cerca de S/. 2 millones de nuevos soles e intereses acumulados por S/. 1 millón de nuevos soles; lo que muestra la alta rotación del capital acontecido en un poco más de tres años.

Gráfico No. 14. Comportamiento de los principales indicadores de las UNICAS del Proyecto IDESOL I, IDESOL II y PNUD Integrado en Cajamarca



Fuente: Información de FUNDER

Respecto al componente 2: Redes Productivas

La información proporcionada muestra un avance de 10% a marzo del 2012.

Cuadro No. 42. Avance de Metas de Reses IDESOL II

Componentes	Meta	Evaluación de Progreso			
	Marco Lógico	año 2011	Avance/meta (%)	a Marzo 1012	Avance/meta (%)
(ii) Redes productivas					
Nº de familias en redes productivas	250	8	3%	25	10%
Nº de familias en red de Maca		0		6	
Nº de familias en red de Biohuertos		8		19	

Fuente: Elaboración SASE, en base a información de FUNDER PERÚ

Las principales redes conformadas son las de maca (6 redes) y biohuertos (19 redes), y avances en la conformación de las redes de quinua y de ganadería y lácteos.

Las principales características y avances de estas redes son:

Cuadro No. 43. Principales características y avances

Red	Características y avances
Red de maca	<ul style="list-style-type: none"> • En la zona de Cajamarca, el cultivo de maca es aún nuevo, se ha cultivado muy puntualmente en algunas parcelas y se ha obtenido hasta 10 TM por Ha. • Por razones climatológicas se acordó instalar en este año parcelas piloto en 5 ámbitos con el fin de generar expectativa y experiencia para la próxima campaña. • El costo por hectárea es de S/. 2,600 nuevos soles, la producción estimada es de 10 TM / Ha, con un precio de venta de S/. 1.00 /Kg. • El costo de la semilla es S/. 350 por kilogramo (comprado en Junín) • Se tiene un mercado asegurado con una carta de intención de compra con la empresa Villa Andina, interesada en comprar hasta 200 TM anuales. • Participan 4 UNICAS, con 14 familias.
Red de Biohuertos	<ul style="list-style-type: none"> • En el primer trimestre del año 2012 se incorporaron 2 biohuertos y se trabaja en total con 60 familias en 8 biohuertos. Se proyecta llegar a 112 familias. • Se cosechó lechuga, acelga, hierba buena, manzanilla y huacatay, en 3 UNICAS. • Se capacitó en elaboración de abonos orgánicos (compost y biol). • Se inició el proceso de validación como proveedor formal de ARAMARK. • También se ha contactado otros posibles compradores.
Red de Quinua	<ul style="list-style-type: none"> • Se evaluó el total de aéreas instaladas con un resultado de 50 % dañadas por fenómenos climatológicos. • Se brindó asistencia técnica para la recuperación de parcelas afectadas y con posibilidades de recuperación. • Se efectuó la cotización de una desaponificadora. • Se apoyó el fortalecimiento del nivel organizativo y la planificación de la próxima campaña.
Red de Ganadería y Lácteos	<ul style="list-style-type: none"> • Por estar ubicada en la zona de Conga es la Red con mayores complicaciones. • Se aplicaron encuestas de ganadería y producción lechera a cargo de los propios productores. • La planta lechera es cofinanciada por el Proyecto SUMA y los ganaderos. La planta está implementada en un 80%. Solo falta terminar pisos y adecuar su instalación. • Se viajó a Lima en abril 2012 con representantes de los productores, para identificar mercados para quesos.

Respecto al Componente 3. Oficinas de Desarrollo Local – ODEL

El avance corresponde a la firma de un convenio marco con la Municipalidad de Baños del Inca para coparticipar en actividades para la generación de nuevas UNICAS, concertar acciones sinérgicas en actividades productivas y para fortalecer la Gerencia de Desarrollo Económico. Por otro lado, se identificaron actores operantes en el distrito de Baños del Inca y de La Encañada.

c. “Proyecto Control Integrado de la Distomatosis Hepática en la Región: Cajamarca, Cajabamba, San Marcos, Celendín, San Pablo, San Miguel”

El proyecto se inició operativamente el 15 de Agosto de 2011, mediante convenio entre el Gobierno Regional de Cajamarca, el Fondo de Solidaridad Cajamarca y FONCREAGRO, en el cual se estableció como horizonte de ejecución operativa hasta el 15 de febrero del año 2014 (30 meses). Se consideró la intervención en 06 provincias, en 17 distritos, y de estos en 710 caseríos, donde viven 26,568 familias en las zonas rurales y se dedican a la crianza de ganado.

El proyecto presentó intermitentes retrasos para el cumplimiento de metas, debido a conflictos sociales en las zonas de intervención⁴⁸ y las limitaciones presupuestales para el cumplimiento de la participación del Gobierno Regional de Cajamarca. En cuanto al logro de metas físicas se ha logrado un avance de 59.9% respecto a lo programado para el primer trimestre del año 2012 y un avance de 42.8% respecto a lo programado para el primer año. Destacan las acciones siguientes:

- Manual de limpieza, nivelación y drenaje de canales de riego, impreso.
- Asistencia técnica y toma de muestras para análisis parasitológico.
- Se conformó un comité de apoyo en el caserío de Santa Delia (La Encañada).
- El Consejo Directivo seleccionó tres principios activos a emplear en las campañas de dosificación para el control de la Fasciola hepática: Nitroxinil, Clorsulón y Triclabendazole.
- Se iniciaron los trabajos de dosificación en 11 caseríos y el recojo de muestras para el laboratorio Flotac.
- Se iniciaron las actividades de diagnóstico parasitológico, en el laboratorio de referencia Flotac para Latinoamérica.
- Se realizó una reunión con las *services* de Gloria para el trabajo de capacitación y dosificación.

⁴⁸ En la provincia de Celendín el 16 de Marzo del año 2011 un grupo de trabajadores de FONCREAGRO fue vulnerado en su derecho al libre tránsito y las rondas campesinas los retuvieron por más de 24 horas.

- Se realizaron talleres de sensibilización sobre: Alcances y compromisos del proyecto; Importancia de la Fasciolosis; Limpieza, nivelación y drenaje de canales de riego; Fasciolosis humana y Control químico y mecánico.
- Se identificó y capacitó a promotores sanitarios, sobre Limpieza, Nivelación y Drenaje de Canales.
- Se iniciaron las actividades de campo para la Línea Base del proyecto por parte de la consultora RECURSOS SAC.

Otros logros del proyecto incluyen:

- Varios caseríos de la zona de Chanta - La Encañada cuentan con un comité y las Autoridades y pobladores sugieren que el Comité de Apoyo que propone el proyecto sea el mismo. En la zona de Polloc – La Encañada se han formado Juntas de Desarrollo Comunal Conformadas en la Ruta 05 “El Rosario de Polloc” por parte de la ONG GyC.
- Se ha realizado un taller de sensibilización, alcances y compromisos del Proyecto, Importancia de la Fasciolosis hepática en el CEFOP -CAJAMARCA, cuyos representantes manifestaron interés por trabajar como promotores del proyecto e ingresar a caseríos donde no hay presencia de veterinarios o promotores.
- Se capacitó a 33 promotores sanitarios de los distritos de La Encañada, Huasmín y Cajamarca.
- Un logro importante es haber involucrado a los promotores para fortalecer las actividades del proyecto, estos se ven comprometidos con las actividades del proyecto y también con el objetivo del mismo, iniciando con talleres con los productores y la organización para las dosificaciones.
- El alcalde del distrito de Huasmín se ha comprometido fortalecer las actividades del proyecto, con la contratación de tres técnicos de la zona dedicados a tiempo completo.



d. “Desarrollo de la infraestructura de la Nueva Plaza Pecuaria Izcocongá, en la provincia de Cajamarca”

La nueva plaza pecuaria entró en funcionamiento el 24 de junio de 2010, con una frecuencia semanal (días lunes), con el fin de proveer condiciones favorables para la comercialización de animales y el abastecimiento de insumos agropecuarios a beneficiarios ubicados principalmente en el corredor económico sur: Cajabamba, San Marcos, La Encañada y Celendín.

La construcción de la nueva plaza pecuaria Izcocongá, se ubica en el distrito de Llacanora, provincia de Cajamarca, y ha contado con un aporte del PMSC por US\$ 6'449,504.

La infraestructura se erige sobre un terreno de propiedad del municipio de más de 16 hectáreas. Las obras de construcción comprenden plataformas de exhibición, edificaciones, así como áreas verdes, vías de acceso peatonal y vehicular, incluyendo paraderos cubiertos y señalización. Asimismo, incluye vías de acceso para el arreo de animales, un cerco perimétrico frontal y de resguardo lateral con una longitud de 322 metros, estacionamientos para vehículos menores y de carga, rampas de acceso y andenes para la carga – descarga de animales. También cuenta con áreas de control e ingreso del ganado, que incluye los controles de veterinaria y pesaje; corrales de cuarentena, plaza de ventas de 1.7 Hectáreas, edificio de oficinas y servicios, restaurantes feriales (18 unidades de 40 metros cuadrados cada uno), un estercolero, servicios higiénicos, redes de instalaciones eléctricas y de saneamiento (agua y desagüe) y la planta de tratamiento de aguas servidas.

Nueva Plaza pecuaria Izcocongá



Avance de impactos

El proyecto está permitiendo dinamizar la economía de la población rural dedicada a la crianza pecuaria y otras actividades conexas, como la expedición de certificados de

propiedad, el control sanitario de animales y el desarrollo del comercio de alimentos. En el día de feria concurren en promedio 4,500 personas (entre productores, comerciantes, y público en general). Dada la gran acogida de los servicios brindados, próximamente se van a establecer dos días de feria a la semana.

En un día de feria, el comercio de ganado mayor (vacunos, equinos) llega a 6,008 cabezas de ganado y a 3,160 cabezas de ganado menor (ovinos, porcinos); lo cual genera un valor total de venta por semana de S/. 1'443,540 nuevos soles distribuido en S/. 1'120,175 nuevos soles por la venta de vacunos, S/.52,850 por la venta de equinos, S/. 21,175 por la venta de ovinos y S/. 249,340 por la venta de porcinos.

La prestación de servicios de la plaza pecuaria, representa un aporte significativo en los ingresos de la población rural dedicada a la producción pecuaria, en especial en los meses críticos donde la producción agrícola no es activa. En la plaza se genera un punto de encuentro donde ofertantes y demandantes tranzan un precio por la venta pecuaria, fomentándose la libre competencia, y las familias fortalecen sus conocimientos, habilidades y destrezas en asuntos pecuarios por iniciativa personal.

Por otro lado las actividades en la plaza pecuaria de Izcocongá generan ingresos para la Municipalidad Provincial de Cajamarca. De junio a diciembre del año 2011 de generaron S/. 119,609 nuevos soles de ingreso municipal y de enero-abril del año 2012 S/. 64,911 nuevos soles.

Cuadro No. 44. Indicadores de impacto del Nueva Plaza Pecuaria Izcocongá

Indicadores	Valor
Nº de concurrentes promedio por día de feria	4 500 personas
Nº de cabezas de ganado mayor (vacunos, equinos)	6 008 cabezas
Nº de cabezas de ganado menor (ovinos, porcinos)	3 160 cabezas
Valor total de venta por semana	S/. 1 443 540
Valor de venta por vacunos por semana	S/. 1 120 175
Valor de venta por equinos por semana	S/.52 850
Valor de venta por ovinos por semana	S/.21 175
Valor de venta por porcinos por semana	S/.249 340
Ingreso municipal junio a diciembre del año 2011	S/,119 609
Ingreso municipal enero-abril del año 2012	S/.64 911

Fuente: Información proporcionada por el administrador del Nueva Plaza Pecuaria Izcocongá

e. Proyecto CITE Joyería Koriwasi

El Proyecto CITE Joyería Koriwasi se enmarca dentro del esfuerzo de desarrollo del Complejo Artesanal de Cajamarca, que también incluye la infraestructura de la CITE Artesanía y el Parque Artesanal⁴⁹, dentro del complejo urbano del Gran Qhapac Ñan.

El PMSC contribuyó con US\$ 1 844 798 para la realización de los expedientes técnicos y construcción (US\$ 1 460 195), y para la implementación y el equipamiento (US\$ 384 603) de la CITE Koriwasi.

Actualmente se está llevando a cabo el proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Técnicas y de Gestión del Centro de Innovación Tecnológica Cite Joyería Koriwasi“, que tiene por misión: *“Mejorar la calidad y competitividad nacional e internacional de la cadena productiva artesanal de joyería de plata mediante la capacitación, la transferencia tecnológica y la prestación de servicios conexos, que permitan satisfacer los requerimientos del consumidor”*. Para este último esfuerzo, además del PMSC, se trabajó sinérgicamente con otros recursos provenientes de FONDOEMPLEO, MINCETUR, CITE Koriwasi y de los propios beneficiarios. El financiamiento total de este proyecto asciende a S/. 3 418 589 nuevos soles y el aporte del PMSC es de cerca del 30%.



Logros de avance de la CITE Koriwasi:

La CITE Koriwasi se encuentra en operación, está atendiendo la capacitación de alumnos en joyería, realizando ferias y generando ingresos. A continuación se presentan los principales logros.

Cuadro No. 45. Principales Logros de Avance de la CITE Koriwasi

Conceptos	Logros
Generación de Ingresos	Actualmente Koriwasi cuenta con tres fuentes de generación de ingresos propios: Por enseñanza de cursos de Joyería, por áreas productivas en Joyería y por el alquiler de parte de las instalaciones. En el mes de Mayo del 2012, los ingresos por enseñanza han sido de: S/. 1 750 (cabe mencionar que en su labor de apoyo a la

⁴⁹ El FMSC invirtió US\$US 2 234 713 dólares en los estudios técnicos y el desarrollo de obras de la CITE Artesanía y el Parque Artesanal

Conceptos	Logros
	sociedad se subvenciona este costo, dado que solo se cobra S/. 100.00 cuando el valor debería ser mayor), ingresos por área productiva: S/. 6 262 y los ingresos por alquileres de S/. 27 495
Alumnos atendidos	A la fecha el Koriwasi cuenta con 17 alumnas llevando el curso de Joyería Básica, y se proyecta número de 25 a 30 alumnos para el mes de agosto 2012. A diciembre del 2011, se cuenta con un número de 120 egresados, muchos de los cuales han logrado generar una fuente de autoempleo, ya sea en sus talleres propios o como operarios de otros talleres.
Empleos generados	El número de empleos generados, esta dado por los 120 egresados del Koriwasi y el contrato de operarios que se ha derivado de la instalación de sus talleres propios; así como el personal administrativo y docente de la institución.
Ventas en Ferias	En el año 2011 se ha participado en la Feria Exhíbe Perú, con un volumen de ventas de S/ 30 000 repartidos en 20 Joyeros. En el año 2012 se ha realizado una feria por el día de la madre a nivel local, y se han tenido ventas por S/. 16 000 en la cual participaron todas las alumnas que están llevando el curso actualmente, además de ex alumnos. Al momento se está realizando una pequeña feria por la festividad de Corpus Christi, la cual hasta la fecha está generando buenos resultados.
Uso de la infraestructura	Del total de la infraestructura, el 60% está destinado para talleres productivos, áreas administrativas, una biblioteca y la sala de directorio. El 40% restante se está alquilando a empresas locales para el dictado de cursos de capacitación.

3.4 Salud

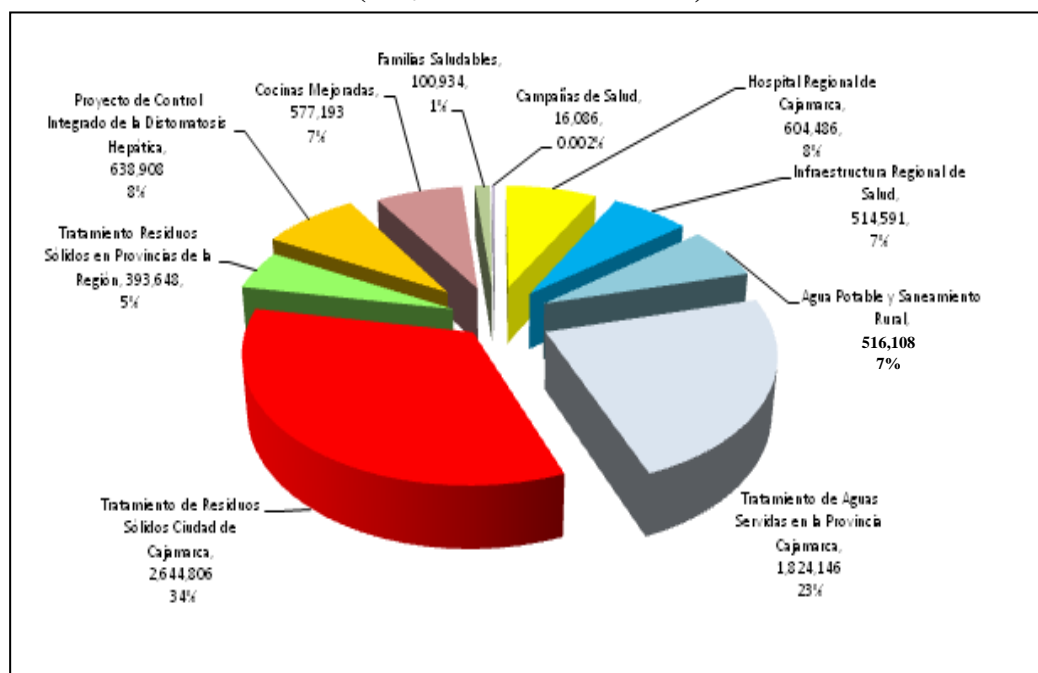
En el Sector Salud, el PMSC interviene con el financiamiento de estudios de preinversión e inversión de infraestructura en Salud para la región Cajamarca y las provincias de Jaén, San Ignacio, Cajabamba, Hualgayoc – Bambamarca, así como, Programas de Salud para el mejoramiento de la calidad de vida de las familias (Familias de Saludables, Campañas de Salud, Cocinas Mejoradas),.

Complementan la intervención en el eje de salud, el financiamiento de estudios de preinversión e inversión, de proyectos de agua y saneamiento (de instalación – ampliación – mejoramiento del servicio), que tienen por finalidad ampliar la cobertura de estos servicios en los ámbitos rural y urbano de Cajamarca

En tema de gestión ambiental se financiaron estudios de preinversión e inversión de la Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos de la Ciudad de Cajamarca e Implementación del Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos - PIGARS, y en otras provincias se elaboran planes de intervención con similares características a la ciudad de Cajamarca.

En términos financieros, la información pone de manifiesto que en el eje de salud se ha ejecutado un monto de US\$ 7, 830, 630.00 (SIETE MILLONES, OCHOCIENTOS TREINTA MIL, SEISCIENTOS TREINTA DÓLARES AMERICANOS), lo que corresponde al 74% de los recursos comprometidos del Fondo Minero en salud.

**Gráfico No. 15. Estructura del Gasto de Inversión en Salud
(US\$ dólares americanos)**



3.4.1 Infraestructura Hospitalaria

Respecto a la intervención del PMSC en infraestructura hospitalaria es de destacar:

- Hospital Regional de Salud (Hospital Regional de Cajamarca - HRC)
- Infraestructura Regional de Salud

a) Hospital Regional de Salud (Hospital Regional de Cajamarca - HRC)

El PMSC, participó en el financiamiento de estudios de factibilidad, estudios de inversión (Expediente Técnico), supervisión y otros estudios especializados requeridos del Nuevo Hospital Regional de Salud de Cajamarca. Como productos del esfuerzo conjunto entre el PMSC, el Gobierno Regional de Cajamarca, Gobierno Nacional y el sector empresarial minero (Yanacocha), se tienen:

- Estudios de factibilidad y expediente técnico concluidos, aprobados y **ejecutados**. Así mismo se realizaron asistencia técnica directa en la elaboración de términos de referencia para los estudios de preinversión e inversión del Hospital Regional.
- Propuesta del expediente técnico realizado en un terreno de 4 hectáreas que fue donada por la Minera Yanacocha en la zona de Huacariz y dispone de aprox. 22,566.00 m² de área construida. La ejecución del proyecto, operación y mantenimiento es a cargo del Gobierno Regional de Cajamarca.

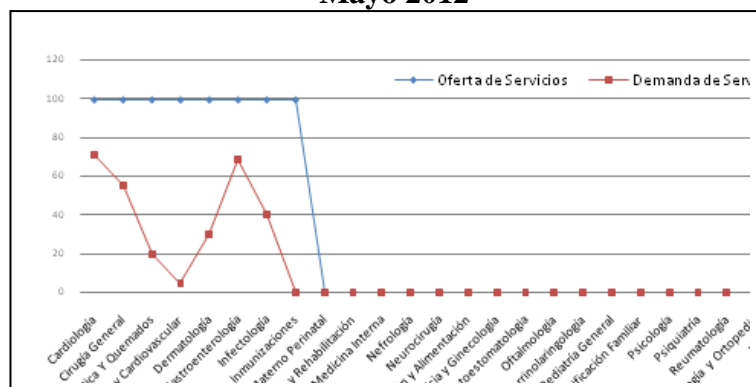
Los resultados del proyecto se visualizan a través del acceso de la población a servicios de salud especializados dado que el nuevo hospital cuenta con:

- Servicios de: consultoría externa, emergencia, laboratorio clínico y hematología, medicina física y rehabilitación, centro quirúrgico, centro obstétrico, hospitalización con 124 camas, 6 camas en Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) y diez camas de observación, lo cual lo define como el mejor nosocomio del norte del país.



- 16 especialidades: cirugía general, medicina interna, traumatología, ginecología, oftalmología, neumología y cirugía plástica. También dermatología, otorrino, gastroenterología, cirugía plástica, psiquiatría, psicología, odontología, cirugía de cabeza y cuello, pediatría y geriatría. Cabe sin embargo indicar que, dada la capacidad física instalada, esta oferta de servicios puede ser ampliada, especialmente en las especialidades más demandadas por la población, tal como se puede apreciar en el gráfico siguiente.

Gráfico No. 16. Tendencia de la oferta y demanda de servicios Mayo 2012



Cabe agregar que de acuerdo a las estimaciones del estudio de preinversión del Hospital Regional de Cajamarca, 680 122 personas serían las beneficiarias.

b) Infraestructura Regional de Salud

En relación a la Infraestructura Regional de Salud es menester destacar que el PMSC, financió 10 estudios de preinversión: 05 a nivel de perfil y 05 de factibilidad y que, a diciembre del 2011, tres expedientes técnicos se encontraban en proceso de formulación (Hospitales de Jaén, San Ignacio y Cajabamba). Los avances relativos a estos proyectos son:

Cuadro No. 46. Avances relativos a proyectos de Infraestructura Regional de Salud

Proyectos	Situación
Hospitales de Jaén (II-2) , San Ignacio (II-1) y Cajabamba (II-1)	Se concluyeron los estudios de preinversión a nivel de factibilidad. Los estudios de inversión no han sido concluidos por el cambio de prioridades del Gobierno Regional de Cajamarca. Esta institución se encargará de los estudios de inversión y de la ejecución del proyecto
Hospitales de Bambamarca (II-1) y Cutervo (II-1)	Se concluyeron los estudios de preinversión a nivel factibilidad y se entregaron al Gobierno Regional de Cajamarca. De los estudio de preinversión en la provincia de Cutervo se plantea la “Construcción y equipamiento del Hospital Santa María Nivel II-1” y en la provincia de Bambamarca la “Reestructuración y Ampliación del Hospital de Bambamarca de nivel II-1, Equipamiento necesario”, en el marco de las normas del Ministerio de Salud.
Establecimiento Salud "Simón Bolívar" Cajamarca	El PMSC realizó el financiamiento del estudio de preinversión el cual se ha concluido

La ejecución e implementación de los proyectos de esta línea beneficiaría a más de 600 000 personas durante su operación: Hospital de Jaén (376 855 personas), Hospital de San Ignacio (62,456 personas), Hospital de Cajabamba (78 640 personas), Hospital de Hualgayoc-Bambamarca (123 432 personas)..

3.4.2 Proyectos de agua potable y saneamiento rural

Una acción relevante en esta línea de intervención fue la firma de convenios (a junio del 2009) con los Gobiernos Locales de los distritos La Encañada, Huasmin, Baños del Inca y Sorochuco, así como con la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca para la realización de 33 estudios de preinversión e inversión para Sistemas de Agua y Saneamiento en caseríos y centros poblados. Los estudios fueron agrupados en 4 paquetes: Paquete N° 1=11 proyectos en Encañada, Cajamarca y Bambamarca; Paquete N° 2 = 07 proyectos en Huasmin; Paquete N° 3 = 06 proyectos en Baños del Inca y Paquete N° 4 = 09 proyectos en Sorochuco.

Los avances de esta línea corresponde a:

- A diciembre del 2010, 6 estudios de preinversión declarados viables y 2 proyectos de agua y saneamiento en etapa de ejecución de inversión (a diciembre de 2010).
- A junio del 2012, lo más destacable es el apoyo del PMSC para la implementación, ampliación y mejoramiento del Sistema de Agua Potable y letrinización de Caseríos y/o Centros Poblados de Tres Tingos



(Baños del Inca), San Nicolás de Challuagon, Jerez, Tres de Mayo y Alto Coñicorgue”. Asimismo el financiamiento de algunos rubros para la culminación de obras de agua y saneamiento en el caserío de Miguel Iglesias (Muyoc Grande).

Como resultados de la ejecución de los proyectos de Tres Tingos y San Nicolás de Challuagon se tienen:

Cuadro No. 47. Resultados de la Ejecución de los proyectos de Tres Tingos y San Nicolás de Challuagon

Productos	Ámbito
6 captaciones ampliadas y mejoradas	1 en Tres Tingos y 5 en San Nicolás
07 Reservorios ampliados y mejorados de 2m ³ , 1.5m ³ , 7.5m ³ y 3m ³	1 en Tres Tingos y 6 en San Nicolás
20,198.97 metros lineales de redes de agua ampliadas y mejoradas entre líneas de conducción, aducción y distribución	11.84 Km en San Nicolás y 8.35 Km en Tres Tingos
151 conexiones domiciliarias con piletas, lavatorio y escurridor	83 en San Nicolás y 68 en Tres Tingos
152 letrinas de hoyo seco implementadas	83 en San Nicolás y 69 en Tres Tingos

Asimismo, como producto del apoyo brindado, 50 familias (entre gestores de la JASS y población) se han visto beneficiadas con talleres de fortalecimiento de capacidades en Administración, Operación y Mantenimiento del Servicio, Educación Sanitaria (EDUSA). El resultado es que 755 personas (población directamente beneficiada) acceden al servicio de agua potable con adecuada cantidad, calidad, continuidad y cobertura.

Respecto a los proyectos de Construcción y Mejoramiento Sistema de Agua Potable y Letrinización de Tres de Mayo, Alto Coñicorgue y Jerez, cabe indicar que se encuentran en proceso de ejecución (o por empezar). Estos tienen características similares en tamaño de intervención, a los proyectos de Tres Tingos y San Nicolás de Challuagon.

Cabe asimismo agregar que se ha estimado que aproximadamente 15,000 personas serán beneficiarias, si se ejecutan todos los proyectos que comprende el convenio con la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

3.4.3 Tratamiento de Aguas Residuales en la Provincia Cajamarca

El PMSC, en convenio con los representantes de Gobierno Locales y Gobierno Regional de Cajamarca priorizaron estudios de preinversión, a nivel de perfil y expediente técnico, para el Mejoramiento y Ampliación del Sistema de Agua Potable, Alcantarillado y Tratamiento de Aguas Residuales de la ciudad de Cajamarca, Baños del Inca (incluye centros poblados del Cerrillo y Santa Bárbara), Jesús, Namora y Llacanora.

En este marco se han obtenido los siguientes productos:

- Estudios de preinversión a nivel de perfil y expediente técnico para el “Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales del distrito de Cajamarca, Baños del Inca, Jesús, Namora y Llacanora” (Valle de Cajamarca). El ámbito del proyecto considera cuatro sectores:

Cuadro No. 48. Sectores considerados por los estudios de Tratamiento de Aguas Residuales en la Provincia de Cajamarca

Sector	Ámbito
Sector 1	El centro urbano de la ciudad de Cajamarca así como la parte norte hasta Huambocancha Baja, la ladera oeste de la ciudad hasta San Vicente y el Barrio Delta, y por el este de la ciudad hasta su límite urbano con la Campiña.
Sector 2	La parte sur de la ciudad de Cajamarca: Mollepampa, Nuevo Cajamarca y Huacariz incluyendo habilitaciones urbanas
Sector 3	Los centros poblados al Nor-este de la ciudad tales como Santa Bárbara, Cerrillos, Otuzco, Tres Molinos
Sector 4	Los distritos de Baños del Inca, Jesús, Llacanora y Namora dentro del ámbito del proyecto (vertimiento residual al Río Cajamarquino)

- Estudio de preinversión e inversión de agua y saneamiento de las municipalidades de Llacanora y Namora a junio del 2012 en proceso de actualización).
- Elaboración y ejecución del Plan de Mitigación de las lagunas facultativas existentes de la ciudad de Cajamarca (realizada en coordinación con la Municipalidad Provincial y la Empresa Prestadora de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Cajamarca).
- Implementación del “Plan de mitigación para el tratamiento de aguas residuales de la ciudad de Cajamarca”, específicamente la ejecución de obras de pre-tratamiento de aguas residuales⁵⁰. Gracias a este proyecto las aguas residuales tratadas que se evacuan al río San Lucas estarían en mejores condiciones, disminuyendo así los niveles de contaminación y beneficiando a toda la población de Cajamarca.
- Compra de 2 (dos) hectáreas de terreno para la nueva Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de la ciudad de Cajamarca.



⁵⁰ como la construcción de una cámara de rejas, un desarenador, un aforador Marshall de concreto armado, un canal de conducción y cajas de distribución de caudales a cada laguna, limpieza y extracción de 650 metros cúbicos de lodos en la laguna de estabilización N° 1

3.4.4 Tratamiento de Residuos Sólidos Ciudad de Cajamarca

Para reducir los impactos ambientales por la generación de residuos sólidos en la ciudad de Cajamarca, el PMSC⁵¹ en convenio con la Municipalidad Provincial de Cajamarca y Ciudad Saludable, financió el estudio e implementación del Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos – PIGARS. El objetivo es el de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población de Cajamarca mediante la adecuada gestión y manejo de los residuos sólidos en la ciudad, específicamente de la zona urbana del distrito de Cajamarca.



Así mismo el PMSC, impulsó la construcción de una planta para el tratamiento y disposición final de residuos sólidos municipales y no municipales en un terreno, comprado por el FSC y transferido a la municipalidad provincial de Cajamarca. El terreno es de 50Has y se encuentra ubicado en el caserío de San José de Canay, distrito de Jesús.


Como productos y logros de las acciones emprendidas en esta línea de intervención, se encuentran:

Cuadro No. 49. Logros obtenidos en el Tratamiento de Residuos Sólidos de la Ciudad de Cajamarca

Productos /Logros	Descripción
Productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La realización de los estudios de preinversión (a nivel de factibilidad) e inversión (expediente técnico) primera etapa. ➤ El diseño el Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de la ciudad de Cajamarca (PIGARS) ➤ La implementación del Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos, ejecutado por la Gerencia de Desarrollo Ambiental de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y asistencia técnica directa de Ciudad Saludable⁵². Este programa en su primera y segunda etapa (2008-2009, 2010-2011), contempló acciones basadas en tres líneas de trabajo como son: a) Desarrollo de alternativas educativas y de sensibilización ambiental; b) Fortalecimiento de las capacidades de gestión ambiental municipal y c) Participación interinstitucional.
Logros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Más del 70% de la población del distrito de Cajamarca ha recibido sensibilización ambiental para reducir, reusar y reciclar residuos sólidos⁵³

⁵¹ Programa de Solidaridad con el Pueblo de Cajamarca, Fondo Social Cajamarca.

⁵² Ciudad Saludable, dada su experiencia y reconocimiento a nivel nacional e internacional ha proporcionado asistencia técnica y constituido un equipo de profesionales en Cajamarca para la implementación del Plan Integral de Gestión Ambiental de los Residuos Sólidos (PIGARS), aprobado por la Ordenanza Municipal N° 164-2008/CMPC. http://www.ciudadsaludable.org/gallery/main.php?g2_itemId=994

Productos /Logros	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación de Planes de Manejo Ambiental que priorizan la reducción, reuso y reciclaje de residuos sólidos en Instituciones Educativa: 40 en el 2009; 55 en el 2010 y 70 en el 2011. ➤ Elaboración, aprobación y difusión de la Ordenanza Municipal sobre recolección selectiva de residuos sólidos y formalización de recicladores (Ordenanza Municipal Nro. 264-CMPC). ➤ Constitución de la asociación de recicladores “Cajamarca Saludable” con más de 20 integrantes. ➤ Actualización de 38 rutas interdiarias del servicio de recolección de residuos sólidos en la ciudad. ➤ Ejecución del Plan de Supervisión Ciudadana. Programa modular y sostenido de capacitación teórico-práctica, sobre “Desafíos y herramientas de la gestión integral de residuos sólidos”, ejecutado por la Gerencia de Desarrollo Ambiental de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en coordinación con la Pontificia Universidad Católica del Perú y Ciudad Saludable. ➤ Fortalecimiento del Grupo Técnico de residuos sólidos a través de un programa de capacitación y pasantías sobre gestión y manejo de residuos sólidos. ➤ Construcción y equipamiento de moderna Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos (ejecución de la inversión)⁵⁴ <div data-bbox="922 443 1433 907" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Planta de tratamiento de residuos sólidos, transferida a la Municipalidad Provincial de Cajamarca.</p>  <p style="text-align: center;">Fuente: SASE y archivo fotográfico de Ciudad Saludable</p> </div>
Otros resultados a nivel de impactos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de impactos negativos al suelo, agua y aire de la zona de Shundal. ➤ Reducción de enfermedades en la población cercana al botadero de Shundal. ➤ Control de vectores en relleno sanitario. ➤ Erradicación de animales domésticos alimentados en botadero. ➤ Ausencia de recicladores informales. ➤ Disposición final de residuos sólidos del ámbito de gestión Municipal de la ciudad Cajamarca, aproximadamente más de 120 toneladas diarias en el relleno sanitario mecanizado. ➤ Disposición final de residuos hospitalarios en una celda de seguridad y otros de gestión no municipal.

Cabe asimismo indicar que las obras contempladas en el estudio de preinversión beneficiarían a aproximadamente 200,000 habitantes de la zona urbana del distrito de Cajamarca y distritos cercanos. De la implementación del PIGARS, se estima unos 70,000 habitantes beneficiados.

⁵³ Incluye: sensibilización casa por casa para más de 10500 familias en 14 sectores de la ciudad, campañas ambientales de promoción de la bolsa sana, spots de recojo de basura, arbitrios, reciclaje, bono celeste y días ambientales.

⁵⁴ Características: Vía de acceso exterior y vías internas; Ambiente para control y vigilancia; Servicios (oficinas administrativas, servicios higiénicos, cocina y comedor, almacén); Procesamiento de residuos orgánicos (compostaje); Instalaciones sanitarias, abastecimiento de agua y tratamiento de aguas residuales domésticas (Pozo séptico, pozo de percolación y lecho de secado de lodos); Equipamiento con tres nuevos camiones compactadores (15m3), un camión volquete, tractor de orugas, cargador frontal, torre de iluminación, equipos de computo y entre otros.



3.4.5 Tratamiento de Residuos Sólidos en Provincias de la Región

El PMSC en convenio con las Municipalidades Provinciales y la asistencia técnica de la ONG Ciudad Saludable, impulsa la inversión en la Gestión Integral de Residuos Sólidos en las capitales provinciales de Celendín, Hualgayoc, San Pablo y San Miguel.

Como resultado de sus acciones se ha obtenido:

Cuadro No. 50. Resultados obtenidos en el Tratamiento de Residuos Sólidos en Provincias de la Región

	Resultados
Productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuatro (04) estudios de preinversión para el Mejoramiento de la Recolección, Tratamiento y Disposición Final de Residuos Sólidos de las ciudades de Celendín, Bambamarca (Hualgayoc), San Pablo y San Miguel en la región de Cajamarca. Todos los estudios están declarados viables. ➤ Tres Planes Integrales de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos - PIGARS diseñados para cada ciudad capital de las provincias de Celendín, Hualgayoc, San Pablo y San Miguel. Los componentes son: 1) Sensibilización en educación ambiental, 2) Fortalecimiento de capacidades a los trabajadores de la Municipalidad Provincial y 3) Sensibilización a la población. ➤ Implementación del Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos en las provincias de Celendín, San Pablo y Hualgayoc. A la fecha de la evaluación se había concluido la intervención en la provincia de Hualgayoc e iniciado en la provincia de San Miguel. Los PIGARS de cada gobierno local fueron aprobados mediante Decretos de Alcaldía y Ordenanza Municipales correspondientes, total cuatro (04) PIGARS. ➤ Compra de tres camiones compactadores de recolección de residuos sólidos (15m³) para los gobiernos provinciales de Celendín, San Pablo y Hualgayoc.

A partir de los estudios de preinversión se ha estimado que unas 20,000 personas serían las beneficiarias directas: 12,486 personas de, San Miguel; 3,955 personas de San Pablo y 3,702 personas de Celendín.



Fuente: ALAC

3.4.6 Cocinas mejoradas

El PMSC, en el marco de su estrategia de intervención, viene apoyando a las familias con la implementación de cocinas mejoradas. Esta línea de acción tiene por objetivo reducir las enfermedades respiratorias, mejorar el modo vida de la población rural y promover la gestión de vivienda saludable, para que las familias vivan mejor y en especial aquellos grupos vulnerables (los niños, madres y ancianos)⁵⁵.



“(...) Una cocina mejorada tiene como principal función evacuar eficientemente los humos de la combustión al exterior de la vivienda, y entre otras funciones, otorgar confort y ahorro de combustible a los usuarios⁵⁶ (...)”.

Como resultados de la intervención se han visto beneficiadas cerca de 2,700 familias de los caseríos y centros poblados de las provincias de Chota, Cutervo y Hualgayoc, incluye aquellos ubicados en Chadín, Tacabamba, Chugur, Río Grande y Porcón.

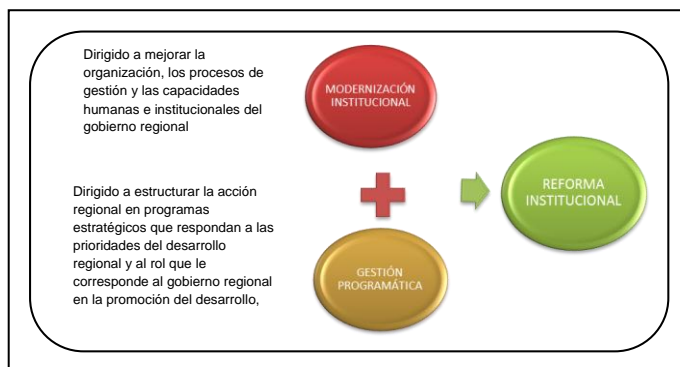
⁵⁵ La mayoría de las familias desean una cocina de acuerdo a sus costumbres, horarios, hábitos alimenticios y combustibles que utilizan. Esto define la forma de cocina que desean (larga rectangular, semiredonda, triangular etc.), pero algo que debe cumplir cualquier modelo es que sea eficiente en tres aspectos: evacuación de humos eficazmente, ahorro de combustibles y menor tiempo de cocción de alimentos.

⁵⁶ Construcción de una cocina mejorada a leña y bosta (2009), Grupo de apoyo al sector rural, Pontificia Universidad Católica del Perú.

3.5 Fortalecimiento institucional

3.5.1 Marco de intervención

En el año el año 2002 el Estado peruano inició un proceso de descentralización que transfiere competencias, funciones y recursos del gobierno nacional a los gobiernos subnacionales. Su objetivo era convertir a los gobiernos subnacionales en sistemas modernos en la dimensión política, económica y administrativa. Ello significó la creación de nuevas instancias y la restructuración de las ya existentes para articularse dentro del nuevo orden.

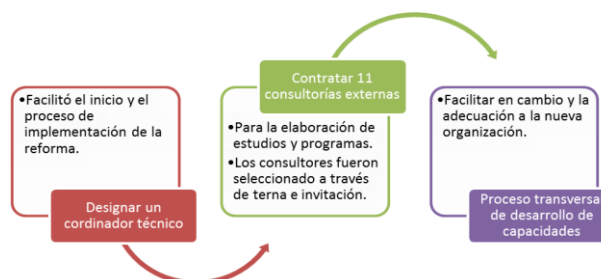


En el año 2007, mediante la Ordenanza Regional N° 005-2007-GRCAJ-CR, el Gobierno Regional de Cajamarca, se declaró en proceso de Reestructuración Orgánica y Reorganización Administrativa. La finalidad⁵⁷ de la iniciativa fue superar las deficiencias de la gestión pública regional, con el propósito de ejercer el nuevo rol de gobierno intermedio, en el marco de un Estado Unitario y descentralizado. En esta línea, los ejes de esta reforma fueron los siguientes:

- a. *Gestión programática.* Esta nueva concepción plantea superar el enfoque micro, que privilegia iniciativas de inversión pequeñas y dispersas en el espacio, por otra amplia y articulada. Esto se tradujo en el *planteamiento de reducir los 300-400 pequeños y medianos proyectos a unos 10 grandes programas.* Supone también el diseño y la ejecución de programas en el ámbito de la educación y la salud, las irrigaciones, la competitividad productiva y las capacidades humanas.
- b. *Modernización institucional.* Dirigido a mejorar la organización, los procesos de gestión y las capacidades humanas e institucionales del gobierno regional buscando mejorar su desempeño en la promoción del desarrollo de la región.

3.5.2 El PMSC en el proceso de reforma del GRC

En octubre del 2007 se concretó una alianza público privada entre el Gobierno Regional, el Grupo Norte, ALAC y el PMSC con la finalidad de impulsar el proceso de reforma institucional. El objetivo fue el de contribuir



⁵⁷ Documento: *Sustentación del proceso de Reforma del Gobierno Regional de Cajamarca, presentado por la Comisión de Reforma Institucional el 8 de noviembre del 2007.*

con el fortalecimiento de la gestión pública con especial énfasis en mejorar la calidad y la capacidad del gasto de inversión pública de los gobiernos subnacionales y asegurar que la ejecución del gasto sea eficaz y eficiente. Todo esto con la finalidad de contribuir al buen gobierno y al desarrollo sostenible de la región Cajamarca. Ello se materializó en el apoyo técnico y financiero del sector privado que debía orientarse, prioritariamente, a lo siguiente:

Los aportes del sector privado, y en específico del PMSC, se orientaron principalmente, al financiamiento de estudios y consultorías, indispensables para explorar y entender mejor el contexto en el que se llevaría a cabo el proceso de la reforma; así como para plantear las propuestas que materializarían los objetivos de la misma. En esta línea, se han realizado estudios que van desde consultorías que plantean propuestas de planificación, hasta estudios orientados a propuestas de acción a nivel operativo.

Para el año 2011 el apoyo del sector privado se había traducido en una contribución financiera de \$ 1,250,000 que permitió pagar la realización de variadas consultorías, estudios, equipamiento e infraestructura de soporte, todo lo necesario para que el proceso de reforma se concrete de manera óptima para el GRC y GMC. Asimismo cabe resaltar que se realizó un acompañamiento técnico al proceso a través de la participación en el Comité Técnico Mixto del mismo (integrado por los funcionarios del GRC y representantes del sector privado involucrado).

El aporte del PMSC dirigido al Fortalecimiento Institucional ascendió S/. 4,555,581⁵⁸, monto que hizo posible financiar totalmente cinco consultorías y cofinanciar dos. Sumado a ello, permitió cubrir los honorarios del Coordinador Técnico⁵⁹ entre Abril del 2009 y Octubre del 2010. A continuación la síntesis de estos proyectos:

Cuadro No. 51. Síntesis de los proyectos de fortalecimiento Institucional del PMSC

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL						
Gobierno Regional de Cajamarca						
Consultoría	Consultor	Fecha		Monto	Estado	Resultados
		Inicio	Cierre	US \$		
"Diseño de una propuesta de Unidad Ejecutora para el Fortalecimiento de la Implementación de Proyectos de Inversión Pública y para la Creación de un Instituto de Planificación en el Gobierno Regional de Cajamarca	CBS Cecilia Balcázar Álvaro Prialé	03/01/2008	12/04/2008	22,192	Concluido	Soporte técnico para creación de PROREGIÓN Criterios generales para diseño de instancia de planeamiento estratégico regional CEPLAR
Apoyo a la gestión de los proyectos viales de		04/02/2008	03/08/2008	67,200.00	Concluido	Cartera de proyectos viales priorizada del

⁵⁸ Presupuesto PMSC 2007-2011.

⁵⁹ El consultor David Bastidas acompañó el proceso como coordinador técnico

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL						
Gobierno Regional de Cajamarca						
Consultoría	Consultor	Fecha		Monto	Estado	Resultados
		Inicio	Cierre	US \$		
la Red Vial Nacional y la Red vial Regional de Cajamarca.	Fernando Abraham					nivel nacional y regional; Estudios de pre inversión financiado por GR Cajamarca y PMSC Ejecución con financiamiento GR Cajamarca, Bonos soberanos
Asistencia Técnica al Gobierno Regional de Cajamarca en el Fortalecimiento de la Gestión de los Proyectos de Riego como en materia de recursos hídricos.	Carlos Azurin	18/02/2008	15/08/2008	51,240.00	Concluido	Cartera de proyectos de irrigación priorizados , Estudios de pre-inversión Financiados por GRDE-GRC, FONIPREL, PMSC, ANA.
Elaboración de los estudios de pre inversión que permitan obtener la viabilidad del proyecto Modernización del Gobierno Regional de Cajamarca	Apoyo Consultoría	19/05/2008	30/10/2010	59,432.79	Concluido	No fue posible realizar el proyecto por dificultades con OPI Plan de gestión para la modernización institucional como base para orientar el proceso de planificación, gerencia, procesos y procedimientos, recursos humanos, monitoreo y evaluación
Coordinación Técnica del proceso de Reforma Institucional del Gobierno Regional de Cajamarca.	David Bastidas	04 -2009	09-2010	18,429	Concluido	Acompañamiento de consultorías. Incorporación de enfoques de desarrollo organizacional y gestión por resultados; Implementación de gestión de programas regionales; Formulación de propuesta CEPLAR ; Formulación de las 13 gerencias regionales desconcentradas.
Asistencia Técnica para el Programa de Inversiones en Educación 2009 - 20011	Emma Yep	09/06/2008	30/10/2010	.104,655	Concluido	1proyecto observado La actual gestión no lo está implementando
Asistencia Técnica para el Programa de Inversiones en Salud2009 - 20011	ABT Associates Peru SAC	15/07/2008	30/10/2010	66,569.00	Concluido	Plan Regional de Inversiones de Salud Algunos proyectos observados La actual gestión no lo está implementando
GOBIERNO ELECTRONICO: Implementación del Data Center, cableado eléctrico, voz y data	TELMEX del Perú S.A	01/04/2009	04/12/2009	657,438.5	Concluido	Infraestructura informática instalada Proceso documentario automatizado (SAR, SAB, SISGEDO, SIGA; Mejora de internet, portal

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL						
Gobierno Regional de Cajamarca						
Consultoría	Consultor	Fecha		Monto	Estado	Resultados
		Inicio	Cierre	US \$		
						web y comunicación telefónica).
Asistencia técnica al Plan de desarrollo concertado GRC	Oscar Santisteban Kaneko	2009	2010	37,885	Concluido	Plan de desarrollo concertado del GRC aprobado Ordenanza Regional N° 01612 de noviembre 2010 y sesión del Consejo Regional4 de diciembre 2010
Municipalidad Provincial de Cajamarca						
Plan Provincial Desarrollo Concertado MPC 2012	Peruana de Análisis y Consultorías SCRL	Junio 2011		59,758	Pendiente aprobación de la MPC	
Plan Estratégico Institucional MPC 2011 - 2014	Peruana de Análisis y Consultorías SCRL	Setiembre 2011		30,952	En proceso	

Fuente: Base de monitoreo y evaluación del PMSC / ALAC-FI.

3.5.3 Principales resultados a nivel de Gobierno Regional de Cajamarca

El cuadro siguiente muestra de manera sintética los principales resultados de las intervenciones dirigidas al fortalecimiento del Gobierno Regional

Cuadro No. 52. Resultados de las Acciones de apoyo al Fortalecimiento del Gobierno Regional de Cajamarca

Acciones	Resultados al 2011
Propuesta de modernización institucional del Gobierno Regional de Cajamarca	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistencia Técnica y seguimiento del proceso de Reforma 2007-2010 con profesionales especializados. ➤ Plan de modernización institucional del gobierno regional de Cajamarca que debe servir como marco de referencia para el equipo gerencial del GRC ➤ Sistematización de los programas de desarrollo regional (riego, electrificación rural, saneamiento, vial, salud, educación) en un esfuerzo por cuantificar la magnitud de inversión que requiere Cajamarca para su desarrollo.
Propuesta de Unidad Ejecutora para el Fortalecimiento de la Implementación de Proyectos de Inversión Pública y para la Creación de un Instituto de Planificación en el Gobierno Regional de Cajamarca	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitución de la Unidad Ejecutora de proyectos regionales PROREGION que ha permitido ejecutar programas de saneamiento urbano (297 millones), electrificación rural (220 millones) y Hospital Regional de Cajamarca (100 millones). ➤ Documento Técnico CEPLAR aprobado con Ordenanza Regional en noviembre del 2010. ➤ Elaboración de los principales instrumentos de gestión: ROF, MOF, PAP y CAP.
Gobierno Electrónico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación del gobierno electrónico como parte del proceso de modernización institucional en la sede central a través del uso óptimo de la tecnología de la información para brindar un mejor servicio al ciudadano: ➤ Instalación del equipamiento básico.

Acciones	Resultados al 2011
	➤ Capacitación de funcionarios de la GRC en el manejo de equipos.
Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)	➤ PDRC aprobado en el 2010, el cual se mantiene vigente porque ha sido retomado en los lineamientos de gestión del GRC 2011-2014 y a través del Acuerdo de Gobernabilidad.
Programa de inversiones en Educación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los proyectos del Programa de Inversiones fueron aprobados con 1 excepción. ➤ Se generó un alto grado de resistencia al cambio que limita la actuación de quienes pretenden lograr una reforma en el sector
Programa de inversiones en Salud	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realizó diagnóstico y línea de base del sector salud. ➤ Se revisó los instrumentos de gestión de la dirección de salud para adecuarlas a sus nuevas funciones. ➤ Se hicieron evaluaciones para determinar la brecha existente entre las funciones transferidas y las competencias que esto exigía a través de una línea de base. ➤ Se formuló un plan de capacitación para cerrar brechas.
Plan Vial Regional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resumen RESULTADOS AL 2011 ➤ Revisiones de estudios e informes: <ul style="list-style-type: none"> - Estudios de pre-inversión - Estudios técnicos - Informes de ejecución de obras - Convenios interinstitucionales con el MTC y/ empresas mineras - Plan Vial Departamental Concertado (correcciones y reformulaciones) ➤ Priorización de cartera de proyectos: trabajo concertado con el GRC. Se identificaron y priorizaron los proyectos viales más importantes y los estudios requeridos. ➤ Negociación y convenios: estrategia de negociación con el MTC para lograr convenios que faciliten la implementación. ➤ Asesoría y asistencia técnica: dirigido a funcionarios del GRC para favorecer la negociación con aliados importantes; así como para la generación de convenios interinstitucionales en pro de la mejora de la infraestructura vial.
Gestión y Perfiles Técnicos de Proyectos de Riego 2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación del Programa Regional de Irrigación: que agrupa y consolida los proyectos priorizados vinculados al fortalecimiento y optimización de la técnica del riego para mejorar la capacidad productiva y generar valor a la producción agrícola. ➤ Presupuesto: S/. 864 millones distribuidos, un 88% a grandes proyectos de irrigación y un 12% a pequeña infraestructura y fortalecimiento de pequeñas organizaciones de productores.

Sobre el desarrollo de cada una de las acciones cabe mencionar:

a. Propuesta de modernización institucional del Gobierno Regional de Cajamarca

Para apoyar el proceso de reforma institucional del GRC, el Grupo Norte acordó la contratación del consultor Gustavo Guerra García para coordinar las acciones y consultorías necesarias para el proceso en marcha. Cumplió estas funciones hasta el año 2008 en que renunció. Desde abril del 2009 a setiembre del 2010 esta tarea fue llevada a cabo por el consultor David Bastidas. El PMSC costó los honorarios de este último.

Se contrató también a Apoyo Consultoría- Gestión Pública para formular un estudio de pre inversión que facilitara los recursos para financiar la reforma en su segunda y tercera fase. Esto sin embargo no llegó a concretarse, debido a que, bajo la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) no se pudo determinar si un programa de modernización institucional puede ser considerado como gasto corriente o como gasto de inversión. Finalmente, el estudio terminó formulando un Plan de Modernización Institucional, del Gobierno Regional de Cajamarca entregado en junio del 2010.

b. Propuesta de Unidad Ejecutora para el Fortalecimiento de la Implementación de Proyectos de Inversión Pública (PROREGION) y para la Creación de un Instituto de Planificación en el Gobierno Regional de Cajamarca (CEPLAR)

La creación de una unidad ejecutora de los proyectos del GRC y de una entidad a cargo del proceso de planificación, responde a la necesidad de actuar en base a estrategias y de ordenar las actividades y tareas necesarias para implementarlas. En Enero del 2007 se encargó el estudio a CBS Consultores⁶⁰.

Los productos entregados fueron:

- Diagnóstico de la capacidad de planificación y de ejecución de la inversión pública regional, incluyendo jerarquización de aspectos críticos para el diseño institucional y para la viabilidad jurídico – legal de la organización.
- Estructuras propuestas de la Unidad de Planificación y de la Unidad Ejecutora de Inversiones, lo que incluirá la evaluación de la viabilidad legal de la propuesta para ambos órganos.
- Propuesta de contenidos genéricos para la expedición de las normas de nivel regional que viabilicen la creación de la unidad ejecutora y de la unidad de planificación.
- Proyecto de modificaciones a los instrumentos de gestión relevantes que se deriven del análisis de viabilidad jurídica, incluyendo los proyectos normativos que pudieran corresponder sobre los siguientes instrumentos de gestión:
 - ✓ Reglamento de Organización y Funciones.
 - ✓ Cuadro de Asignación de Personal.
 - ✓ Manual de Organización y Funciones⁶¹

Esta consultoría sirvió como insumo para el diseño definitivo de PROREGION y del CEPLAR. PROREGION se creó en febrero del 2008 y es la unidad ejecutora de los

⁶⁰ Cecilia Balcázar y Álvaro Prialé.

⁶¹ Diseño de una propuesta de unidad ejecutora para el fortalecimiento de la implementación de proyectos y para la creación de un instituto de planificación en el Gobierno regional de Cajamarca- Plan de Trabajo CBS Consultores: Cecilia Balcázar Suárez y Álvaro Prialé Torres. Enero 2007

proyectos del GRC. En el 2010 Pro Región comenzó a ejecutar las inversiones del gobierno regional. Actualmente está llevando a cabo el 80% de las inversiones del GRC⁶²

Hacia septiembre del 2009, se tenía una nueva y definitiva propuesta para crear un Centro de Planificación Regional CEPLAR. La propuesta incluía un proyecto de ordenanza regional para su conformación. Esta unidad permitiría:

- Facilitar la adopción de políticas públicas de calidad.
- Aportar a la prestación oportuna y de calidad de los servicios públicos regionales.
- Crear las condiciones favorables para la participación y concertación de los líderes para la promoción del desarrollo de Cajamarca.
- Crear las condiciones para ir migrando de una gestión sectorial a una gestión territorial.
- Asesorar a funcionarios regionales en la formulación, gestión, monitoreo y evaluación de políticas públicas regionales, en específico en lo referente al Plan de Desarrollo Concertado.

Pese a contar con una propuesta desde finales del 2009, los esfuerzos por hacerla realidad quedaron entrapados en comisiones, procesos de negociaciones y trámites. Recién en el último trimestre del 2010, la comisión vigente que formuló la propuesta del CEPLAR, toma la decisión de presentarla, ante el Consejo Regional para su aprobación, lo que finalmente se concretó en la sesión del Consejo Regional del 12 de noviembre del 2010⁶³. Sin embargo la actual gestión hasta el momento no ha procedido a su implementación, lo cual es atribuido a la falta de recursos⁶⁴.

Cabe resaltar que en la actualidad el GRC ha solicitado una consultoría para la elaboración de una Línea de Base del Plan de Desarrollo Regional Concertado, lo cual implicaría acelerar la implementación del CEPLAR.

c. Gobierno Electrónico

Dentro del eje de modernización institucional, el PMSC ha financiado la puesta en marcha del proyecto gobierno electrónico en el GRC. La intención es aprovechar las modernas tecnologías de información y comunicación para brindar un mejor servicio a la población, un mejor y óptimo uso de la tecnología.

Para poner en marcha esta iniciativa, el PMSC contrató los servicios de la compañía TELMEX que instaló un equipamiento básico, con nuevos servidores, una red de seguridad

⁶² Entrevista a Roseles Machuca, ex director de Planificación del GRC

⁶³ El proceso de reforma institucional del Gobierno Regional de Cajamarca: Hacia la institucionalización de un Estado descentralista. Gobierno regional de Cajamarca, Los Andes Cajamarca ALAC, FSC, Yanacocha, Grupo Norte, Apoder, Intercooperación. Cajamarca Diciembre 2010

⁶⁴ Entrevista a Pelayo Roncal, Gerente de Planeamiento GRC

perimetral una Sala Data center, cableado estructurado, sistema eléctrico y sistema de conectividad. Asimismo capacitó al personal de la unidad de planificación del GRC para el manejo adecuado de las nuevas tecnologías instaladas.

El sistema fue puesto en funcionamiento en mayo del 2010 luego de ciertas demoras porque, de acuerdo con Johnny Tejada, actual gerente de sistemas del GRC, encontraron que había deficiencias en los equipos que debieron ser reparadas. Por otro lado, el cambio de tecnología fue difícil de aceptar para el personal nombrado porque fueron formados en otro estilo de trabajo, de modo que fue necesario capacitar a los funcionarios para que hagan la transición.

En este momento el sistema se encuentra en funcionamiento, se ha procedido a digitalizar la información, se ha logrado que las unidades del GRC estén comunicadas vía electrónica y se está implementando el Sistema de Gestión Documental SISGEDO que permitirá efectuar el registro, control, seguimiento detallado y estricto de todos los documentos que se procesan en la Institución, tanto externos como internos. Ello permitirá que los ciudadanos accedan al portal del GRC para consultar información y el estado de sus trámites.

d. Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)

En el transcurso del año 2009, el GRC dio inicio a la elaboración del Plan de Desarrollo Regional Concertado. Para ello se conformó un Equipo Técnico Regional que incluyó a 41 representantes del Gobierno Regional y de otras instituciones como las universidades (UNC y UPAGU), instituciones privadas (Cámara de Comercio y Grupo Norte), la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza (MCLCP) y las ONGs (CARE, CEDEPAS Norte, GRUFIDES, entre otras). Se incluyó también a representantes de ALAC y de las asociaciones de municipalidades (Red de Municipalidades Rurales y Urbanas – REMUR Cajamarca, Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Crisnejas, del Marañón Andino y la Coordinadora de Desarrollo de la Cuenca del Jequetepeque). La peculiaridad de este PDRC es que, a diferencia de los anteriores, su elaboración fue más participativa, no siendo obra exclusiva de un pequeño grupo de especialistas⁶⁵. Se conformó un equipo mixto, sociedad civil. La contribución del PMSC fue decisiva ya que solventó el financiamiento de los consultores independientes⁶⁶.

El PDRC fue aprobado mediante Ordenanza Regional N° 016 del 12 de noviembre del 2010 y la sesión del Consejo Regional del 4 de diciembre del 2010, confirmó esa decisión.

⁶⁵ El proceso de elaboración del PDRC estuvo, en un inicio, dirigido por la universidad privada Antenor Guillermo Urrelo, en consorcio con una empresa consultora brasilera. Sin embargo, mientras avanzaban y en la medida en que la situación exigía estudios a profundidad, se decidió que se trabajaría directamente con consultores independientes, “a título individual”, que serían liderados por la Gerencia de planificación del Gobierno Regional de turno.

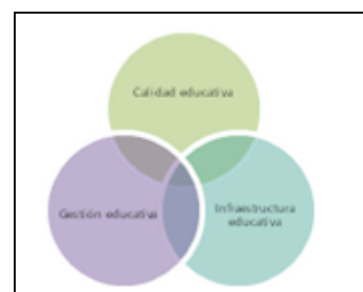
⁶⁶ Entrevista a Pelayo Roncal, Gerente de Planeamiento del GRC

Con el cambio de gestión el proceso se ha retrasado sustancialmente debido a dificultades en implementar las reformas requeridas y al clima político de incertidumbre. Sin embargo la actual gestión acepta la importancia de respetar sus fundamentos y el Plan de Desarrollo ha sido la base de la que nació el acuerdo de gobernabilidad ya que sus indicadores fueron tomados de las prioridades del mismo.⁶⁷

Vale la pena resaltar que al 2011, dos de los funcionarios del gobierno regional, que fueron gestores en la constitución del PDRC⁶⁸, continuaban laborando en la gestión del GRC. Situación que genera algún elemento de seguridad y una garantía de sostenibilidad y continuidad para el plan.

e. Programa de inversiones en Educación

El proceso de reforma institucional del GRC suponía el rediseño de sus diferentes áreas entre ellas el sector educativo. El PMSC contribuyó financiando una consultoría realizada por dos expertos que formularon una propuesta⁶⁹ detallada. El modelo propuesto se postulaba como un sistema integral para la mejora de la calidad educativa, la gestión educativa y la infraestructura educativa. A partir de ese



programa, surgieron numerosos proyectos orientados a aportar de uno u otra manera al fin último: *el mejoramiento de logros de aprendizaje de inicial y primaria en 16 distritos de la región Cajamarca*".

Para el 2010 el equipo de consultores liderado por la especialista Emma Yep, culminaron los proyectos de calidad y gestión educativa, sin embargo éstos resultaron observados porque se argumentaba que no tenían sostenibilidad. Se hizo una labor de seguimiento y en el 2011 todos ellos, con una excepción, lograron pasar el SNIP.

Los resultados de la consultoría y la propuesta de reforma para educación generaron muchas críticas entre los funcionarios del GRC reacios al cambio, aunque finalmente fueron aceptadas⁷⁰. De acuerdo con el actual director regional de educación del GRC la reforma del sector educación se inició durante la gestión 2006-2010 pero no se ha avanzado en los cambios que son necesarios para su implementación.⁷¹

f. Programa de inversiones en Salud

⁶⁷ Entrevista Jorge Paredes, funcionario del GRC

⁶⁸ Jorge Paredes y Pelayo Roncal

⁶⁹ El proceso de reforma institucional del Gobierno Regional de Cajamarca: de la inorganicidad centralista hacia la Institucionalización de un Estado descentralista. Comisión de reforma institucional- Diciembre de 2010. Coordinador: Iván Mendoza , pág. 23

⁷⁰ Informe Final de: reforma instituidoanl del Gobierno regional de Cajamarca. Consultor: David Bastidas Villanes. Cajamarca Octubre 2010, p. 21

⁷¹ Entrevista Cesar Flores, Director Regional de Educación del GRC

El plan de reforma institucional proponía reorganizar el sistema de salud de modo que las unidades ejecutoras guardasen proporción entre la cantidad de personas que atendían y los recursos y competencias asignadas. La propuesta trabajada fue convertir 3 unidades ejecutoras del interior, en redes de servicios de salud, a fin de establecer un equilibrio e integrarlas de manera efectiva, pues tradicionalmente estaban poco comunicadas debido a la fragmentación del territorio.

Dentro de este marco se contrató los servicios de ABT Associates Perú SAC, empresa que debía diseñar el programa de inversiones en salud, para el cual debía:

- Realizar el Diagnóstico y Análisis Institucional del Sector Salud, el cual comprendía el análisis de las Redes y Micro-redes, determinación de brechas, requerimiento de necesidades (infraestructura, equipos, bienes, etc.).
- Elaborar el Estudio de Pre inversión del Programa de Salud, a nivel de Perfil y Factibilidad, para mejorar la cobertura y la calidad de servicio del Sector Salud en Cajamarca. Este debía abarcar los rubros de infraestructura, fortalecimiento institucional y mecanismos de prevención, así como un cronograma de ejecución de los proyectos individuales y/o conglomerados.
- Análisis de financiamiento de la ejecución del Programa.

La consultoría sufrió retrasos debido a que el contratista no tenía una filial en Perú y hubo que reformular el plan de trabajo. Además, hubo cuestionamientos al equipo técnico de la empresa contratista (ABT) y se presentaron dificultades de coordinación con el responsable de los estudios. En Octubre del 2010 se habían aprobado 28 proyectos 06 habían sido rechazados, 04 estaban en evaluación, 01 por levantar observaciones, 02 por aprobarse y 01 proyecto no estaba formulado.

Entre los aportes más importantes del trabajo realizado, es de destacar la formulación de las políticas en salud contempladas en el Plan de Desarrollo en Salud. Este Plan elaborado dentro del Plan de Desarrollo Concertado del GRC contempló prioridades como la lucha contra la desnutrición crónica, la lucha contra la mortalidad materna y la mortalidad infantil, acordes con las estrategias nacionales y regionales. Estas líneas están siendo implementadas por el GRC⁷²

Cabe asimismo mencionar los avances correspondientes al Plan Multianual de Inversiones en Salud, entre los que se encuentran:

- La elaboración de una línea de base.
- La revisión de todos los instrumentos de gestión de la dirección de salud para adecuarlos a sus nuevas funciones.

⁷² Entrevista a María Nacarino. Directora Adjunta de la DIRESA del GRC

- La realización de evaluaciones para determinar la brecha existente entre las funciones transferidas y las competencias que esto exigía a través de una línea de base.
- La formulación de un plan de capacitación para cerrar esas brechas.

Se avanzó asimismo en:

- La identificación de la necesidad de modernizar alrededor de cincuenta establecimientos de salud en toda la región.
- El análisis del cambio o mejoramiento de infraestructura y equipamiento.
- La formulación de alrededor de cincuenta proyectos.

Todo el material levantado y los perfiles de inversión con factibilidad aprobada fueron entregados a la gestión 2010-2014.

La propuesta integral de reforma del sector salud que buscaba racionalizar y reducir las unidades ejecutoras propuesta por la Consultora y por el equipo de reforma del GRC generó incertidumbre en el sector. La Dirección Regional de Salud (DIRESA) se resistía a aceptar la propuesta de la comisión, que plantea la creación de gerencias territoriales desconcentradas. A ello se sumó la resistencia de funcionarios de salud en Chota, Jaén y Cutervo frente a la perspectiva de cambiar sus atribuciones.

En consecuencia, es menester señalar que si bien la contribución en el proceso de reforma del sector salud ha sido relevante por los productos obtenidos, el proceso de implementación no se desarrolló al ritmo esperado por los problemas mencionados. A ello se adiciona que la actual gestión no ha continuado con el proceso iniciado.

g. Formulación del Plan Vial Regional 2008

Hacia el año 2008 se vio por conveniente reforzar de inmediato la gestión de nuevos proyectos viales tanto de aquellos relacionados con la Red Vial Nacional como aquellos relacionados con la Red Vial Departamental; todo ello en un intento de optimizar el transporte y comunicación vial terrestre en el interior de la región, así como respecto al nivel nacional. Con este fin, se contrató una consultoría⁷³, cuyos objetivos específicos fueron:

- Identificar una cartera de proyectos viales para la Red vial Nacional RVN y para la Departamental RVD.
- Programación financiera tentativa para recursos disponibles para proyectos viales.
- Diseñar estrategia de negociación con el gobierno nacional en relación a proyectos de RVN y apoyar al GRC en la generación de convenios para la implementación de proyectos.

⁷³ Que estuvo cargo el ingeniero Fernando Abraham

- Proponer soluciones técnicas (requerimientos de estudios y otros) para proyecto principales de la RVN y RVD.
- Revisar las definiciones de Términos de Referencia de los estudios requeridos para proyectos de la RVN y RVD.

Para fines del 2011, se habían realizado revisiones de avances de estudios de pre- inversión, estudios técnicos, informes de ejecución de obras y convenios interinstitucionales con el Ministerio de Transportes y/o con empresas mineras que harían uso de las redes viales, tanto a nivel nacional, como departamental. En este sentido, se revisó también el Plan Vial Departamental Concertado, el que fue de gran utilidad para ordenar y reorganizar la cartera de proyectos.

Por otro lado, en un trabajo conjunto con el GRC se empezó a identificar y priorizar los tramos viales más importantes, tanto de la RNV como de la RVD; a partir de ello, se identificaron también los estudios técnicos requeridos para la implementación de proyectos enfocados en las vías priorizadas. Asimismo, se plantearon las bases y fundamentos para elaborar un programa referencial de inversiones para el sector.

Finalmente, se realizaron informes enfocados en la estrategia de negociación con el gobierno nacional, específicamente, con el MTC, aliado fundamental para llevar a cabo y ejecutar con éxito los diferentes proyectos viales. Para ello fue clave la asistencia técnica y asesoramiento que tuvo el GRC para lograr convenios que faciliten y hagan viable la implementación de proyectos.

El programa de electrificación y la propuesta del plan vial están siendo implementados por PROREGION⁷⁴.

h. Gestión y Perfiles Técnicos de Proyectos de Riego 2008

El Programa Regional de Riego tiene como objetivo mejorar y ampliar la capacidad productiva agropecuaria de la Región a partir del incremento y mejora de las áreas de cultivo bajo riego. El Programa se sustenta en el aprovechamiento racional de los recursos hídricos, mediante el uso de nuevas tecnologías de riego y fortalecimiento de las capacidades de gestión de los involucrados y beneficiarios.

En este marco y con la finalidad de obtener los insumos claves para la visión integral del tema y recursos necesarios, el PMSC financió una consultoría que brindó asesoría al Gobierno Regional de Cajamarca en el *Fortalecimiento de la Gestión de los Proyectos de Riego y de Recursos Hídricos*⁷⁵. Esta consultoría tuvo como objetivos:

⁷⁴ Entrevista Jorge Paredes, Dirección de Planificación, GRC

⁷⁵ A cargo del ingeniero Carlos Azurín Gonzales

- Identificar una cartera prioritaria de proyectos de riego en el ámbito regional, con prioridad en los medianos y pequeños.
- Programación financiera tentativa con recursos disponibles, para proyectos de riego.
- Diseñar estrategia de negociación con el gobierno nacional en relación a proyectos de riego frente a INADE, MINAG, MEF, PEOT, PEJEZA.
- Proponer soluciones técnicas (requerimientos de estudios y otros) para los proyectos priorizados.
- Apoyo en la elaboración de nuevos términos de referencia para estudios de pre inversión de nuevos proyectos de riego.

Como resultado de estos esfuerzos, hacia fines del 2011, el Gobierno Regional de Cajamarca contaba ya con una cartera de proyectos de irrigación priorizados incluidos en el “Programa Regional de Irrigaciones”, el cual está a cargo de la Gerencia de Desarrollo Económico del GRC. El plan contempla un presupuesto de S/. 864 millones repartido en dos rubros diferenciados: el 88% destinado a 20 grandes proyectos, y el 12% restante dirigido a la pequeña infraestructura, riego tecnificado, fortalecimiento de organizaciones de base y pequeñas organizaciones de productores agrícolas. Cabe indicar que esta distribución de recursos no guarda coherencia con la prioridad para los medianos y pequeños proyectos, establecida en los objetivos, dado que la casi totalidad del presupuesto se orientó a los grandes proyectos de irrigación.

3.5.4 Principales resultados a nivel de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC)

Dentro del eje de apoyo al fortalecimiento institucional, el PMSC esperaba contribuir a la modernización de la MPC, la cual recién pudo concretarse en enero del 2011⁷⁶, con la nueva gestión municipal⁷⁷, quien asumió el reto de desarrollar el Plan de modernización institucional de la MPC. La urgencia de contar con un Plan Estratégico Institucional, que permitiera tener claras las direcciones que debía tomar la gestión municipal, derivó en la necesidad de desarrollar previamente el Plan de Desarrollo Concertado con miras a que la MPC cuente con el instrumento orientador de las políticas de desarrollo e inversión de la provincia.

En este marco, el PMSC a solicitud de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, financió las consultorías que diseñaron el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo Provincial Concertado (PDPC) de Cajamarca. Este Gobierno Local seleccionó a la Compañía Peruana de Análisis y Consultoría, que esperaba concluir el trabajo en cuatro meses. Estos plazos se alargaron considerablemente por las condiciones de conflictividad del último semestre.

⁷⁶ Durante el periodo 2006-2010, el equipo de funcionarios de la administración de Marco La Torre no mostró mayor interés en la actualización del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Cajamarca

⁷⁷ A cargo de Ramiro Bardales

Actualmente se ha concluido el proceso de elaboración, pero falta levantar algunas observaciones planteadas por el equipo técnico de la MPC⁷⁸

Cuadro No. 53. Resultados de las Acciones de apoyo al Fortalecimiento del Gobierno Provincial de Cajamarca

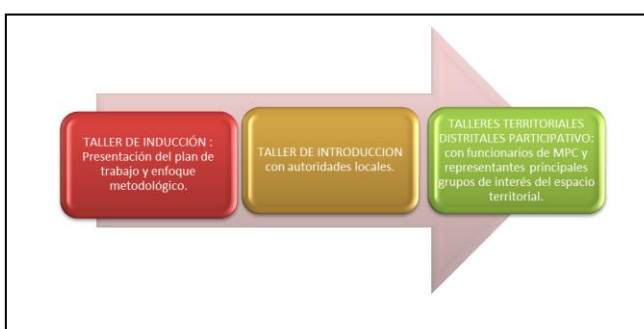
Acciones	Resultados al 2011
Plan de Desarrollo Provincial Concertado	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Trabajo de la Consultoría se presentó el 28 de setiembre 2011. • Producto 2: Primer Borrador del PDC presentado el 09 de diciembre 2011. • Realización de talleres con actores claves en la provincia de Cajamarca para construir la Visión, Ejes y Matriz • Primer Borrador del PDC presentado el 09 de diciembre 2011. • No se cumplió con los plazos iniciales debido a que el clima político de Cajamarca dificulta el proceso de consulta. Se espera concluir en el curso del 2012
Plan Estratégico Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del Plan Estratégico Institucional • Se ha entregado el primer documento de trabajo para la revisión del Equipo Técnico Local.

a. Plan de Desarrollo Provincial Concertado

Con el apoyo del PMSC, solicitado por la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC), la empresa Peruana de Análisis y Consultoría está a cargo de facilitar la actualización del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Cajamarca, de acuerdo con la normatividad vigente, para contar con un instrumento de gestión del desarrollo concertado al 2021, tomando en consideración el Plan Nacional de Desarrollo al 2021 (Plan Bicentenario) y el Plan de Desarrollo Regional Concertado-Cajamarca 2021.

El equipo consultor forma parte un Equipo Técnico Local (ETL) integrado por el Gerente Municipal, Gerente de Planeamiento y Presupuesto y funcionarios, Asesores de Alcaldía, de la OPI y el equipo consultor.

Para fines del 2011 se había entregado el plan de trabajo, realizado talleres con Actores Claves, por corredores, para construir la Visión, Ejes y Matriz FODA y el primer borrador a la MPC.



Sin embargo, según informan algunos representantes de la sociedad civil⁷⁹ la convocatoria a estos talleres no ha sido lo bastante difundida lo que podría poner en riesgo la representatividad de sus resultados, condición que constituye un reto que deberá ser asumido por la MPC como parte de su rol de gobierno local.

⁷⁸ Entrevista con Elvis Becerra, Gerente de Planeamiento MPC

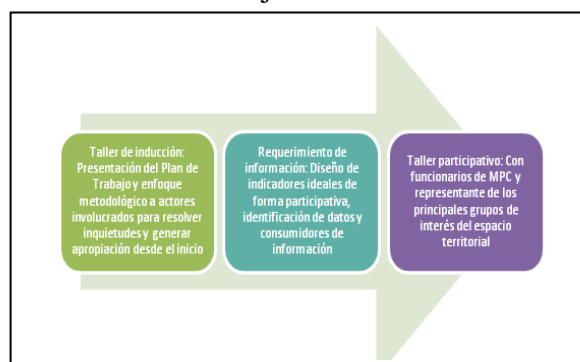
⁷⁹ Marta Zegarra Secretaria de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza

b. Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se elaboró siguiendo las pautas establecidas por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). La empresa consultora a cargo de su realización coordinó el trabajo de equipo y llevó a cabo la capacitación de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. La elaboración del Plan Estratégico Institucional tuvo como objetivos:

- Fortalecer la gestión estratégica de la municipalidad en base a planeamiento estratégico y gobernabilidad.
- Fortalecer procesos de gobernabilidad, integración institucional y fortalecimiento del capital social articulando objetivos al PDPC y PDRC.
- Establecer las políticas de estado a nivel de gobierno local.
- Actualizar ejes y acciones estratégicas tomando en consideración las condiciones actuales.

A diciembre del 2011 se había ya logrado contar con el plan y cronograma de trabajo que se sometieron a la aprobación de la Municipalidad Provincial de Cajamarca el 13 de diciembre del 2011. Ambas herramientas constituían la concreción de la propuesta para Plan Estratégico Institucional y abrían paso ya al proceso de implementación, el mismo que comenzó a inicios del 2012 con las siguientes actividades que se muestran en el gráfico adjunto. Actualmente la empresa consultora ha entregado el primer documento de trabajo para la revisión del Equipo Técnico Local Municipal.



3.5.5 Balance del proceso de reforma

De manera agregada en los siguientes cuadros se presentan las principales conclusiones a las que se arriba a partir de la evaluación:

a. Proceso de Reforma del Gobierno Regional de Cajamarca (GRC)

Cuadro No. 54. Proceso de Reforma del Gobierno Regional de Cajamarca

ASPECTOS	CONSIDERACIONES QUE SE DERIVAN DE LA EVALUACIÓN
Resultados generales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitución de la unidad ejecutora de proyectos regionales PROREGION que ha permitido ejecutar programas de saneamiento urbano (297 millones), electrificación rural (220 millones) y Hospital Regional de Cajamarca (100 millones). ➤ Construcción y aprobación del Plan de Desarrollo Regional Cajamarca al 2021-PDRC (Ordenanza Regional 014-2010-GRCAJ-CR), validado por la nueva gestión

ASPECTOS	CONSIDERACIONES QUE SE DERIVAN DE LA EVALUACIÓN
	<p>regional y recogido en el acuerdo de gobernabilidad 2011-2014.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitución formal del Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CEPLAR), como instancia de planeamiento estratégico territorial, mediante Ordenanza Regional 014-2010-GRCAJ-CR. ➤ Elaboración del Plan de Modernización Institucional del GRC, que entre varios elementos implicó también: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación del gobierno electrónico como parte del proceso de modernización institucional en la sede central a través del uso óptimo de la tecnología de la información para brindar un mejor servicio al ciudadano. ✓ Sistematización de los programas de desarrollo regional (riego, electrificación rural, saneamiento, vial, salud, educación) en un esfuerzo por cuantificar la magnitud de inversión que requiere Cajamarca para su desarrollo. Cabe resaltar que algunos de los temas planteados en el inicio de este proceso de modernización, han sido priorizados por la actual gestión del GRC.
Factores Positivos	<p>Los factores positivos, es decir, aquéllos que favorecieron el diseño y la posterior implementación de las reformas fueron principalmente los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de voluntad política en las autoridades del GRC. El presidente regional del periodo 2006-2010 y su equipo de asesores creían en la importancia de la reforma y apoyaron el proceso. ➤ Presencia de un “núcleo reformador” impulsor. Conformado por profesionales asesores y algunos gerentes con capacidad para formular o impulsar algunas medidas innovadoras. ➤ Alianza con el sector privado. El apoyo del sector privado permitió financiar servicios de consultoría que diseñaron las iniciativas clave para la reforma. Asimismo contribuyó con seguimiento técnico del proceso a través de la Jefatura de Fortalecimiento Institucional de ALAC, Rosario Vargas L.
Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suspicias frente a la empresa privada. La constitución de una alianza público-privada despertó suspicias en algunos sectores, sobre todo por la presencia de las principales empresas mineras que son vistas con desconfianza por un sector de la opinión pública de Cajamarca. ➤ Malestar por la contratación de consultores foráneos. Muchos proyectos requerían de consultores especializados por lo que fue necesario contratar a empresas del extranjero o de Lima. Ello despertó muchas críticas porque se consideraba que no se tenía en cuenta a los profesionales de la región. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Resistencia del personal intermedio. El equipo que lideró la reforma estuvo constituido por expertos que no supieron comunicar sus avances al personal del GRC. Ello provocó la resistencia pasiva del personal del GRC y puso en peligro su sostenibilidad. ➤ Falta de coherencia en la dirección por presiones políticas. Las protestas de las unidades ejecutivas de las provincias condujeron al presidente regional a modificar ciertas orientaciones de la reforma, a fin de no agudizar el conflicto. Eso creaba una situación dicotómica porque parte de los funcionarios apostaban por un cambio de cultura pasar de micro proyectos a programas de impacto, y por el otro lado, el ejecutivo que autorizaba decisiones que iban en otra dirección. ➤ Cambio de cuadro. Al concluir la gestión 2006-2010, la mayoría de los gerentes y asesores dejaron el GRC y los funcionarios que asumieron sus nuevas funciones no estaban informados a cabalidad para continuarla. Algunas se han continuado pero de manera muy desarticulada porque el nuevo equipo de gerentes aún no ha conseguido ponerse de acuerdo con una nueva estrategia de implementación del plan. ➤ Falta de voluntad política de la actual gestión. La actual gestión no ha mostrado suficiente interés en avanzar con el proceso de modernización institucional del GRC. Han continuado con aquellos proyectos que ya estaban financiados pero no han hecho acciones para avanzar con las reformas planteadas.

ASPECTOS	CONSIDERACIONES QUE SE DERIVAN DE LA EVALUACIÓN
	➤ <i>Inestabilidad política.</i> La turbulencia política que existe en la región de Cajamarca desde noviembre del 2011 ha dificultado el avance de la reforma institucional.

b. Fortalecimiento Institucional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Cuadro No. 55. Proceso de Reforma de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

ASPECTOS	CONSIDERACIONES QUE SE DERIVAN DE LA EVALUACIÓN
Resultados generales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La colaboración entre el PMSC y la MPC tomó fuerza en la actual gestión 2010-2014 en lo que se refiere al fortalecimiento institucional. ➤ La MPC contará en la actualidad con dos instrumentos clave para la reforma institucional de esta entidad.
Factores positivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposición de la Oficina de Planeamiento para la convocatoria de los funcionarios claves de las diversas Gerencias de la MPC. ➤ Esfuerzos de la MPC por hacer participativo el proceso de actualización del PDC. ➤ La decisión de la Gerencia Municipal de considerar la asistencia obligatoria a los talleres para la formulación del PEI.
Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La cooperación con la MPC, en lo que se refiere al fortalecimiento institucional, fue relativamente limitada en el periodo 2006-2010, debido al mayor interés de la gestión de turno en los temas de infraestructura. ➤ La limitada participación de algunas autoridades y funcionarios de la MPC, en las actividades y talleres programados durante el proceso del PDC debido a su carga laboral. ➤ Algunos actores de la sociedad civil no han sido convocados lo que podría despertar críticas. ➤ La coyuntura de conflictividad que existe en Cajamarca desde noviembre del 2011 ha retrasado el proceso de trabajo del Plan de Desarrollo Concertado y el PEI.

3.6 Proyectos de Infraestructura Básica

En el eje de infraestructura básica, el PMSC conjuntamente con representantes de Gobiernos Locales de distritos priorizados, Gobierno Regional de Cajamarca, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, han priorizado el financiamiento de estudios de preinversión e inversión y en algunos casos, la ejecución de proyectos de electrificación rural e infraestructura vial de nivel nacional, departamental y vecinal.

El monto total ejecutado en este eje de intervención ha sido de US\$ 4,941,684.00 (Cuatro millones, novecientos cuarenta y un mil, seiscientos ochenta y cuatro dólares americanos), de los cuales \$1,989,818 corresponde a la línea de electrificación rural y \$2,951,866 a la línea de infraestructura vial.

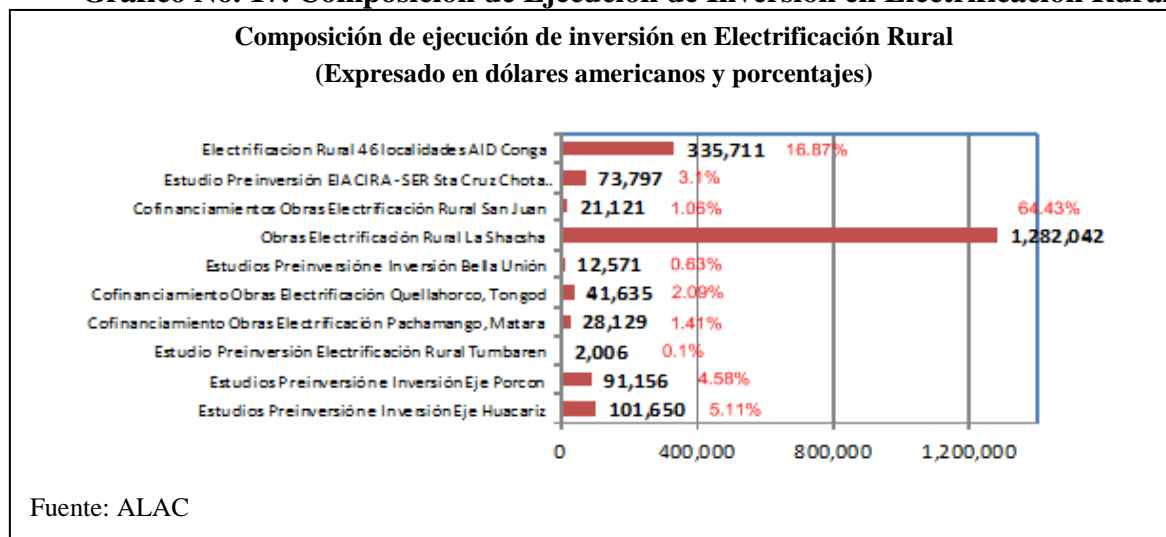
3.6.1 Electrificación rural

De las intervenciones realizadas por el PMSC en infraestructura básica de electrificación rural, es de destacar las obras de “La Shacsha”, cuyo financiamiento representa el 64.4% de los recursos destinados a electrificación. Cobra también relevancia el cofinanciamiento asignado

por el PMSC para la ejecución de obras de electrificación rural en localidades de San Juan, Quellahorco, Tongod, Pachamango y Matara.

La composición de la inversión en electrificación rural se puede apreciar en gráfico siguiente. Al respecto cabe indicar que un 31% de los recursos de esta línea estuvieron asignados al financiamiento de preinversión e inversión y otros estudios requeridos previamente para la ejecución de los proyectos.

Grafico No. 17. Composición de Ejecución de Inversión en Electrificación Rural



Como resultados principales de esta línea de intervención, cabe mencionar:

Cuadro No. 56. Resultados en Electrificación Rural

Productos	Resultados
Electrificación de 46 localidades del AID de CONGA (financiamiento de estudios de preinversión e inversión)	<p>En un esfuerzo conjunto entre el PMSC, Gobierno Regional de Cajamarca, Gobiernos Locales beneficiarios y el Ministerio de Energía y Minas, financió los estudios de preinversión de Sistema Eléctrico Rural (S.E.R.) para 46 localidades ubicadas en las localidades de La Encañada, Huasmín y Soruchuco, los mismos que comprenden dos estudios de preinversión denominados “Sistema de Electrificación Rural – La Encañada – Alto Huasmín” y “Pequeño Sistema Eléctrico Sorocucho- Huasmin”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Sistema de Electrificación Rural – La Encañada – Alto Huasmín” (Código SNIP 150028), que tiene como objetivo suministrar energía eléctrica en forma permanente y confiable a las 21 localidades⁸⁰, ubicadas en los distritos de La Encañada y Huasmín en la provincia de Cajamarca y Celendín respectivamente⁸¹. El costo de inversión requerido del estudio definitivo (expediente técnico) concluido, es de 6, 080,660.34. Las obras serán financiadas por el Ministerio de Energía y Minas. Se estima que el proyecto beneficiará a 5 060 habitantes con 1 265 abonados domésticos y 57 cargas de

⁸⁰ Localidades beneficiarias: 03 localidades del distrito de Huasmín, Provincia de Celendín: El Alumbre, Namococha y Quengorio Alto. 18 Localidades del distrito de La Encañada, Provincia de Cajamarca: San Nicolás, San Juan de Yerbabuena, Santa Rosas de Yerbabuena, Buena Vecindad, El Valle, Yerbabuena Alta, El Alumbre, Namococha, Quengorio Alto, Rio Colorado, Santa Rosa de Pachachaca, Cerro Azul, Yanacancha Alta, Pachachaca, Yanacancha Grande, El Ingenio, Yanacanchilla Baja, Yanacancha Baja, Negritos bajo sector 1, Negritos Bajo Sector 2 y Nuevo Triunfo.

⁸¹ Será la alimentado de la Central Hidroeléctrica (CH) Chicche 0,52 kW y de la subestación de potencia Cajamarca 60/10kV-25/28 MVA a través del alimentador CAJ003 en 10kV, que se Alimentara del Sistema Interconectado Nacional.

Productos	Resultados
	<p>uso general.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Pequeño Sistema Eléctrico Sorochuco- Huasmin” (Código SNIP 150034), que tiene como objetivo suministrar energía tienen como objetivo suministrar energía eléctrica en forma permanente y confiable a las 29 localidades⁸², ubicadas en los distritos de Sorochuco y Huasmin en la provincia de Celendín⁸³. El costo de inversión requerido del estudio definitivo (expediente técnico) concluido, es de 5,772,973.7. Las obras serán financiadas por el Ministerio de Energía y Minas. Se estima que el proyecto beneficiará a 4,296 habitantes con 1 207 abonados domésticos y 36 cargas de uso general.
<p>Sistema Eléctrico Rural -SER Santa Cruz Chota (financiamiento de estudios de preinversión)</p>	<p>El PMSC en esfuerzo conjunto entre el Gobierno Regional de Cajamarca, Gobiernos Locales beneficiarios y el Ministerio de Energía y Minas, financió los estudios de preinversión “SISTEMA ELÉCTRICO RURAL (SER) SANTA CRUZ - CHOTA - BAMBAMARCA V ETAPA”. El proyecto beneficiaría a 461 localidades que se ubican entre los distritos de Chota, Bambamarca, Yauyucan, Chadín, Chira, Lajas, Cutervo, Paccha, Ninabamba, Chalarmarca, Hualgayoc, Pulan, Saucepampa, Santa Cruz, Choropampa, Andabamba, Catilluc, Chancaybaños, La Esperanza y Sexi. La elaboración de los estudios de preinversión ha sido financiada por las empresas mineras en marco del convenio N 33 A -10-MEM firmado entre las mineras y el MEM/DGER. El costo de inversión requerido del proyecto declarado viable (Código SNIP N° 172641) es de US\$ 53,111,848. Abastecería de servicio de energía eléctrica a 16224 abonados, aunque se ha estimado que en su fase de operación contribuirá a mejorar la calidad de vida de 68326 personas que actualmente utilizan velas, mecheros y lámparas.</p> 
<p>Electrificación Rural San Juan (financiamiento de estudio)</p>	<p>El PMSC contribuyó al financiamiento de saldos de gasto de estudio del proyecto de electrificación rural “Pequeño Sistema Eléctrico Magdalena – San Juan” por (US\$ 21,121.00), en convenio con la Municipalidad distrital de San Juan que también realizaría un aporte (S/. 90,861.34) y que la ejecución de las obras contribuirá mejorar las condiciones de vida.</p>
<p>Electrificación Rural “La Shacsha” (Ejecución de obra)</p>	<p>El PMSC en convenio con la Municipalidad distrital de Baños del Inca y Provincial de Cajamarca, financió los estudios técnicos definitivos y la construcción del Sistema Eléctrico Rural que comprende los caseríos de Lluscapampa Perolitos (Baños del Inca), Quinuamayo, Purhuay Alto y San José (Cajamarca distrito). Del expediente aprobado por Hidrandina, la inversión en el proyecto comprende la construcción de Línea y Red Primaria de 22.9kV – 8.97Km, Bifásico, Redes de distribución secundaria 440/220V, acometidas domiciliarias y alumbrado público. Así mismo se tendrá 594 abonados nuevos y beneficiando a más de 2,600 habitantes.</p>
<p>Cofinanciamiento de Obras de Electrificación</p>	<p>El PMSC, cofinanció obras electrificación rural (ampliación de redes eléctricas de obra) en caseríos de Quellahorco, La Lúcumá y Anexos de Tongod” y obras de electrificación rural en localidades de Pachamango y Matará</p>
<p>Estudios de preinversión e inversión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de pre-inversión e inversión “Electrificación Rural Bella Unión”. • Estudio de preinversión de la electrificación rural de Tumbaden. Estudios de pre-inversión para la electrificación rural de 19 localidades en el distrito de Tumbadén • Estudios de preinversión e inversión - Electrificación Rural del Eje Porcón. El PMSC, financió los estudios de preinversión a nivel prefactibilidad del Sistema de

⁸² Localidades beneficiarias: 13 localidades del distrito de Huasmin, Provincia de La Encañada: La Primavera, Peña Blanca, Yanaquero, Alto Huangashanga, Alto Santa Rosa, Aguas Claras, Minas Conga – El Amaro, Progreso pampa, Alto N° 8, Piedra Redonda el Amaro, Alto Coñicorgue, El Lanche y Ampliación Coñicorgue. 16 localidades del distrito de Sorochuco, Provincia de La Encañada: Oxapata, Chilamo, Huacamichina, Yahuaroxa – Agurio, Sartenes, Uñigan Criullo, Pueblo Nuevo de Llavidque, Aluchuco, Pishan, Alanya, La Chirimoya, Tucto Grande, Pueblo Nuevo de Salacat, Los Gallardos, San Lorenzo de Llipiac y Cushuro.

⁸³ Será alimentado de la subestación de potencia Celendín 60/22,9kV 7/9 MVA, que se alimentara del sistema interconectado Nacional

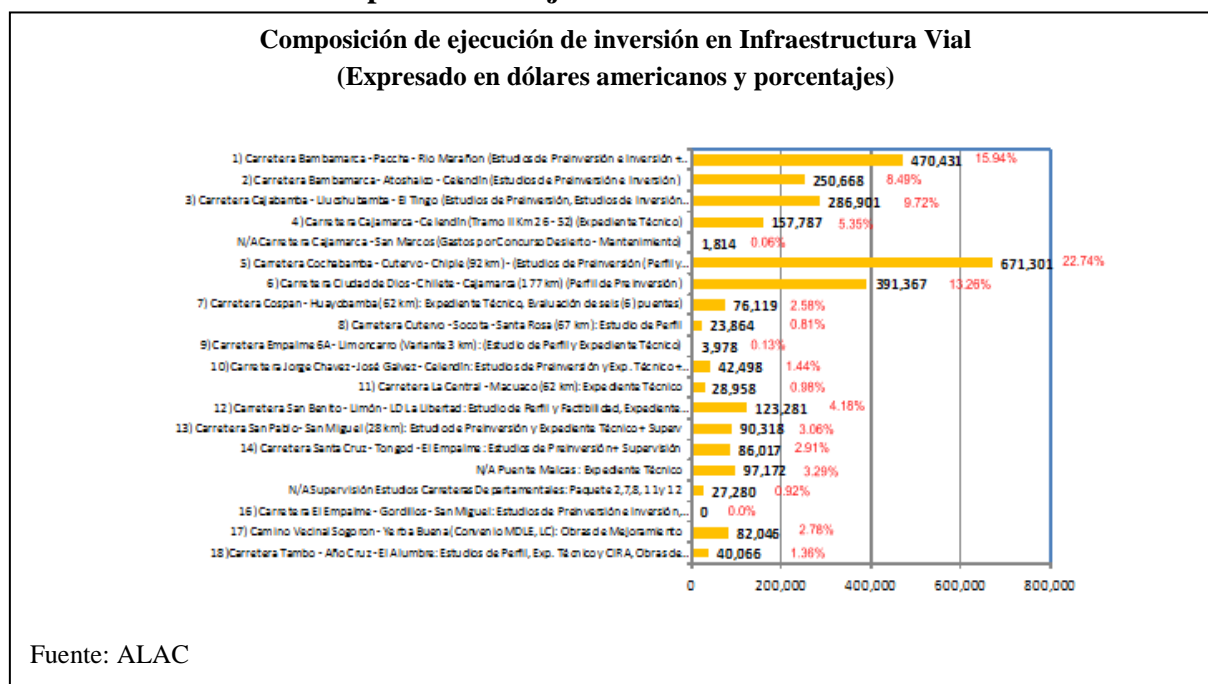
Productos	Resultados
	<p>Electrificación Rural-SER para 43 localidades de la Zona Norte de Cajamarca, y un estudio de inversión para 39 localidades ubicados en Eje Porcón denominado “Pequeño Sistema Eléctrico Porcón IV, V y VI”.</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudios de preinversión e inversión Electrificación Rural del Eje Huacaríz. El PMSC, financió los estudios de preinversión e inversión (expediente técnico definitivo) para la Electrificación de 41 Localidades de la Zona Sur de Cajamarca – Eje Huacariz.

3.6.2 Infraestructura vial (vecinal, departamental y nacional)

En el marco de esta línea de intervención se realizó una inversión de US\$ 2, 829,754.00 en estudios de preinversión e inversión, estudios especializados y supervisión al avance y calidad técnica de las propuestas, y de US\$ 122,112.00 en el financiamiento de obras de mejoramiento de carreteras del tramo “Sorogon – Yerba Buena” y tramo “Tambo – Año Cruz – El Alumbre” (este último tramo incluye estudios de preinversión e inversión).

En total se realizaron 21 estudios de pre inversión (13 a nivel de perfil, 1 prefactibilidad y 7 factibilidad) y 15 estudios de inversión del cual 8 fueron concluidos y 7 están en proceso de formulación y levantamiento de observaciones y 2 fueron resueltos en su contrato.

Grafico No. 18. Composición de Ejecución de Inversión en Infraestructura Vial



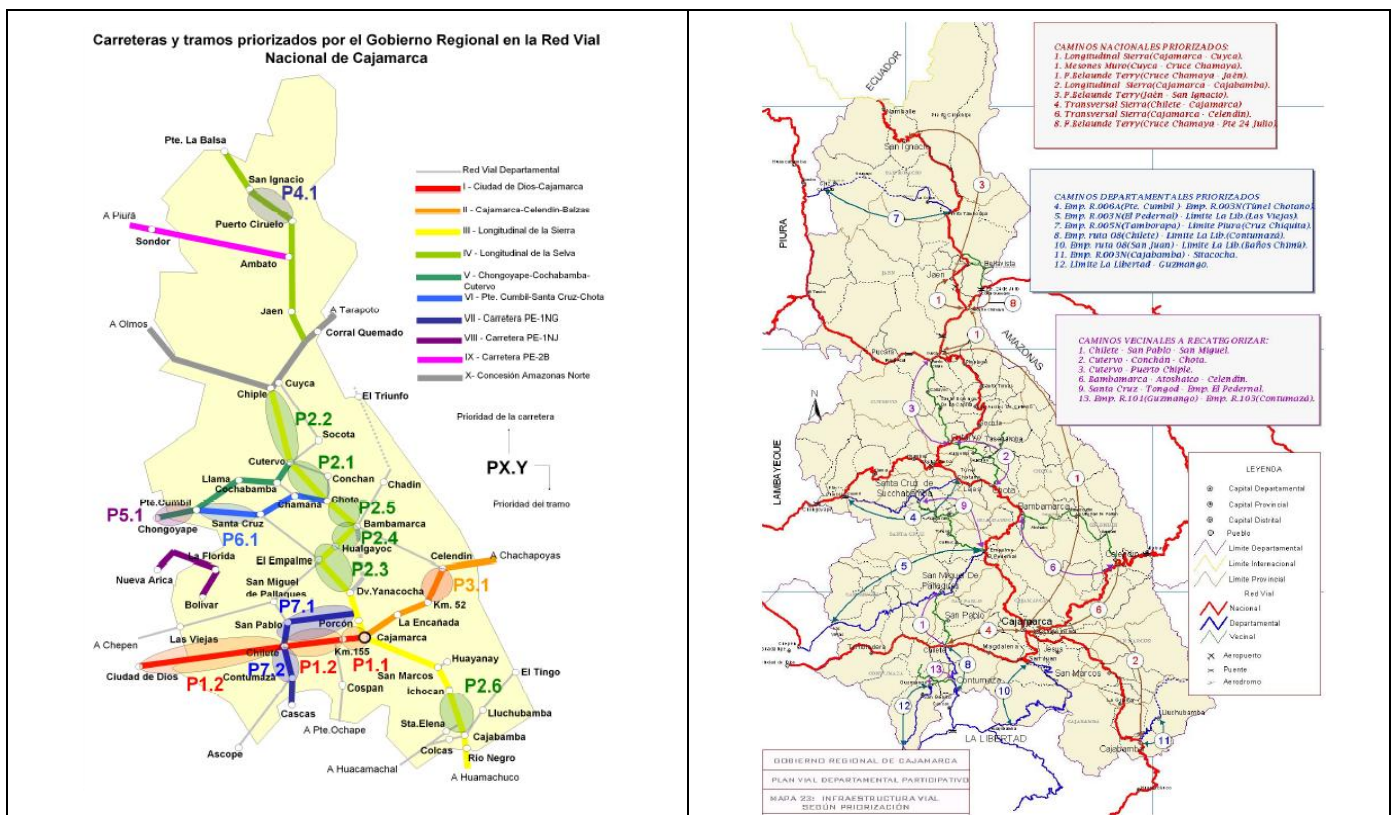
En términos generales, la cartera está conformada por:

- Estudios de pre inversión e inversión concluidas: 10 proyectos de carreteras de la Red Vial de Cajamarca.
- Estudios de pre inversión e inversión por terminar: 8 proyectos de carreteras de la Red Vial de Cajamarca.

- Tipos de estudios de pre inversión e inversión: están distribuidos en 5 vías departamentales, 7 puentes departamentales, 4 vías nacionales y 5 vías vecinales.

Con la ejecución de proyectos de carreteras se ven beneficiados Bambamarca - Paccha - Rio Marañón; Bambamarca - Atoshaico – Celendín; Cajabamba - Lluçhubamba - El Tingo; Cajamarca - Celendín (Tramo II Km 26 - 52); Cajamarca - San Marcos (mantenimiento desierto), Cochabamba - Cutervo - Chiple (92 km); Ciudad de Dios - Chilete - Cajamarca (177 km); Cospan - Huayobamba (62 km); Cutervo - Socota - Santa Rosa (67 km); Empalme 6A - Limoncarro (Variante 3 km); Jorge Chávez - José Gálvez – Celendín; La Central - Macuaco (62 km); San Benito - Limón - LD La Libertad; San Pablo - San Miguel (28 km); Santa Cruz - Tongod - El Empalme; El Empalme - Gordillos - San Miguel; Sogoron - Yerba Buena (Convenio MDLE, LC); Tambo - Año Cruz - El Alumbre.

En términos generales se puede señalar que las intervenciones en infraestructura vial están directamente relacionadas a las necesidades de inversión definidas en el Plan Vial Departamental de Cajamarca. Los estudios en proyectos permiten a la Región Cajamarca disponer de una cartera de proyectos de inversión para su ejecución de 990.91 Km de infraestructura vial entre vías Nacionales, departamentales y vecinales, los mismos que en su fase de operación facilitarían la integración económica de Cajamarca y su inserción a mercados regionales, nacionales – externos en beneficio de la región Cajamarca.



3.6.3 Infraestructura ferroviaria

El aporte del PMSC a este proyecto es básicamente para la realización de los estudios de pre inversión e inversión, así como estudios complementarios.

El Ferrocarril Norandino es un proyecto ferroviario de impacto para el desarrollo de la macro región norte (Cajamarca, Lambayeque y Piura) y comprende la construcción de una línea férrea de 540 kms, para el transporte de carga y pasajeros. La construcción del tren del norte, partiría de Cajamarca hacia Chota, atravesaría el río Chancay, y las Pampas de Olmos hacia el puerto de Bayovar.



Se estima que este proyecto demanda una inversión de 1,500 millones de dólares americanos generando empleo temporal directo e indirecto entre 8,000 y 10,000 puestos de trabajo durante la fase de inversión del proyecto.

Este tren facilitará el transporte de los concentrados de Conga, Galeno y Michiquillay que se estima producirán 400,000 TMF de cobre al año. La Granja y Cañariaco, con sus 500,000 TMF de cobre también podrán hacer uso de este tren, para trasladar sus cátodos, y llevar el ácido sulfúrico necesario para la lixiviación. Yanacocha y Cerro Corona podrán también transportar sus insumos y su producción hacia el puerto de Bayovar.

El tren no sólo transportará productos e insumos mineros, también la producción agrícola, forestal y ganadera de Cajamarca; así como la producida por las tierras irrigadas de Olmos (más de 38,000 Has).

3.7 Proyectos de Desarrollo Urbano

De los estudios de preinversión e inversión se identifica que realizaron un estudio de mercado para intervención del complejo artesanal y 07 estudios de a nivel de expediente técnico para la ejecución de los diferentes componentes de intervención de desarrollo urbano del complejo Qhapac Ñan” que incluye la nueva sede administrativa de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, la construcción de Alameda de los Incas, El anfiteatro , acondicionamiento pasajes del complejo, acondicionamiento de los sistemas de electrificación, comunicación y soporte informático.

En el complejo Qhapac Ñan, a diciembre del 2010, se realizaron diferentes intervenciones, siendo las más importantes:

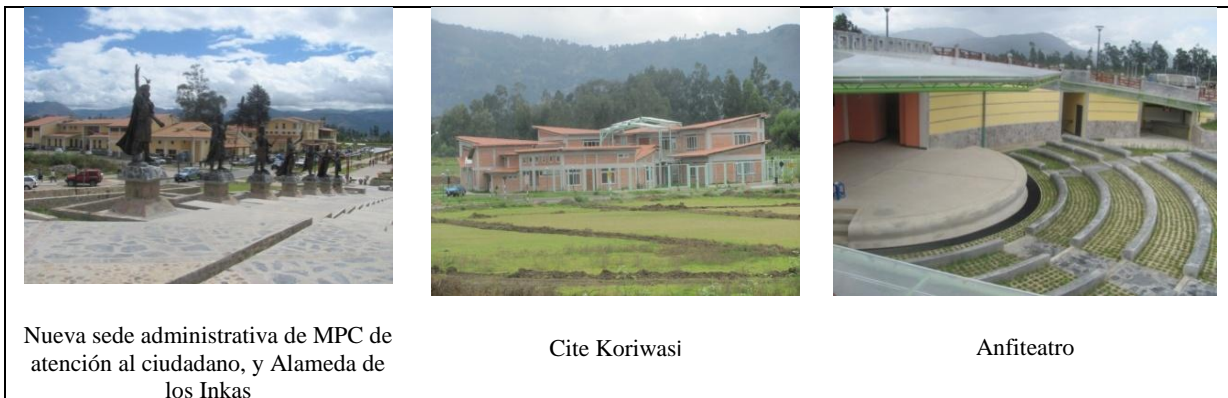
- La *Nueva Sede Administrativa de la Municipalidad Provincial de Cajamarca*; es una intervención que concentra los servicios públicos que brinda la comuna local al ciudadano en un punto de común, donde el Gobierno Local pueda brindar su atención de servicios con calidad y calidez.

La distribución de sus ambientes en células o estaciones de trabajo por tipos de servicio o proceso facilitan la comunicación horizontal, promueve la transparencia y comunicación entre prestadores de servicio de la comuna local (responsables de área, personal técnico y apoyo) y el ciudadano.

- Complejo Artesanal, que comprende el CITE Joyería Koriwasi, el Parque Artesanal y el Cite Artesanal, busca promover la inserción de los artesanos orfebres al mercado turístico y desarrollar nuevas capacidades que permitan diversificar la producción de los metales en productos artesanales con mayor valor agregado.
- El anfiteatro de la Alameda de Los Incas y el Skate Park, están diseñados para permitir encontrar un lugar de sano esparcimiento, recreación y promoción de las actividades artísticas y culturales que la juventud cajamarquina pueda desarrollar.
- Así mismo la Alameda de los Inkas recoge el legado histórico de la cultura Inka en Cajamarca, generando un valor agregado a las actividades turísticas en esta ciudad

En general, el complejo beneficiará a más de 150,000 mil pobladores de Cajamarca, quienes podrán acceder a nuevos espacios recreacionales, culturales y de atención ciudadana

El PMSC de YANACOHSA, se ha encargado también de la construcción de la nueva Sede Administrativa de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, del Complejo Artesanal (que comprende el CITE Joyería Koriwasi, el Parque Artesanal y el Cite Artesanal), el Skate Park y el anfiteatro de la Alameda de Los Incas. Asimismo como parte de esta alianza público-privada, la Municipalidad Provincial de Cajamarca ha realizado la construcción del Parque Polideportivo, el Coliseo Multiusos, el puente peatonal y las obras viales de acceso al Qhapac Ñan.



Nueva sede administrativa de MPC de atención al ciudadano, y Alameda de los Inkas


Cite Koriwasi

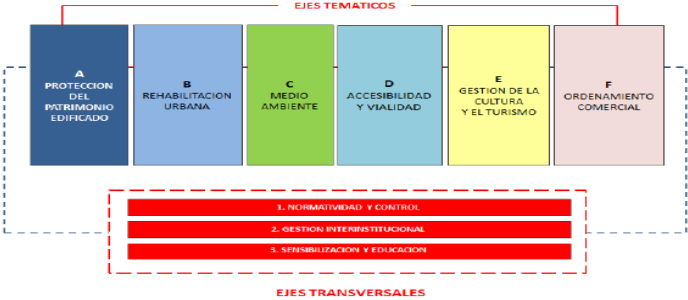

Anfiteatro

3.8 Proyectos de Desarrollo Turístico

En el Eje de Desarrollo turístico, El PMSC viene contribuyendo asimismo en el desarrollo turístico a partir del financiamiento de expedientes técnicos y obras para la puesta en valor de los más importantes monumentos turísticos de Cajamarca, los que mayormente, se encuentran enmarcados en el Plan COPESCO, como son:

Cuadro No. 57. Resultados de los Proyectos de Desarrollo Turístico

Proyectos	Resultados
<p>Puesta en valor de la Pileta de la Plaza de Armas de Cajamarca</p>	<p>El PMSC, financió la elaboración del Expediente Técnico del proyecto “Puesta en valor de la pileta de la Plaza de Armas de la ciudad de Cajamarca”, que consiste recuperar este monumento histórico dándole adecuado mantenimiento e iluminación ornamental para resaltar sus cualidades de volumen y textura.</p>  <p>Los trabajos ejecutados son de una obra especializada en restauración y rehabilitación del patrimonio cultural, que se ha desarrollado en cuatro fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conservación de la estructura lítica de la pileta y de los canales. Obras civiles y de presentación turística Sistema de Iluminación y bombeo de agua. Instalaciones de abastecimiento, recirculación y evacuación de agua. <p>En el marco de esta intervención, el PMSC, también ha financiado la ejecución de trabajos de “Liberación de la estructura lítica de la pileta” para su posterior puesta en valor. El proyecto fue inaugurado en noviembre del 2010.</p>
<p>Plan de Gestión del Centro Histórico de Cajamarca</p>	<p>El PMSC, viene apoyando la formulación del Plan de Gestión del Centro Histórico, con el objetivo de lograr el reconocimiento de la Zona Monumental de Cajamarca a la categoría de Centro Histórico; y de disponer de una herramienta de gestión concertada entre la Municipalidad Provincial de Cajamarca, el Instituto Nacional de Cultura y la Sociedad Civil interesada en la conservación del patrimonio cultural e histórico de la ciudad de Cajamarca.</p> <p>El plan de gestión dotará a las autoridades competentes de una herramienta o un instrumento técnico que le permita gestionar adecuadamente el centro histórico de la ciudad y elaborar el plan de gestión del centro histórico. Este plan gestión del Centro Histórico considera, seis Ejes Temáticos y Tres Ejes Transversales de intervención, es decir, la Protección del patrimonio edificado, rehabilitación urbana, medio ambiente, accesibilidad y vialidad, gestión de la cultura y el turismo, el ordenamiento territorial.</p>

Proyectos	Resultados	
	 <p>Fuente: PMSC, Avance del Plan de Gestión del Centro Histórico de Cajamarca</p>	
Puesta en Valor de la Zona Monumental de Cajamarca	<p>Para la Puesta en Valor de la Zona Monumental de Cajamarca, el PMSC viene trabajando en la recuperación del Centro Histórico de Cajamarca, en coordinación con la Municipalidad Provincial de Cajamarca, Ministerio de Cultura, y el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) que contribuye con profesionales especialistas en restauración, para la elaboración de expedientes técnicos de diferentes monumentos históricos con los que cuenta la ciudad.</p> <p>El proyecto beneficiaría a la población de la Ciudad de Cajamarca en cuanto a la conservación de su patrimonio monumental e identidad cultural; así como a la actividad cultural en el Centro Histórico. El PMSC, viene financiando los estudios del Teatro Cajamarca. El proyecto integral de restauración incluirá: cortinaje, butacas, sistemas de luces y sonidos de última generación, etc., con miras al desarrollo de actividades culturales de primer nivel. Este proyecto forma parte del Programa de Revitalización de la Zona Monumental.</p>	
Restauración del Complejo Belén	<p>El Conjunto Monumental de Belén, construido en el siglo XVIII, constituye uno de los monumentos más emblemáticos de Cajamarca; ubicado en el Centro Histórico posee una arquitectura barroca de singular belleza, caracterizada por su imponente y decorada fachada cuidadosamente tallada en piedra, con arcos, columnas, bóvedas, estatuas y por sus torres inconclusas. Está compuesto por el ex Hospital de Varones, ex Hospital de Mujeres y la Iglesia Belén. Para la restauración del complejo Belén se ha firmado un convenio entre la Asociación los Andes de Cajamarca y la World Monuments Fund-WMF, por un monto de \$ 650,000 dólares americanos, que serán invertidos en los estudios de preinversión, inversión y ejecución de uno de los componentes meta</p>	
Mejoramiento del cuarto del rescate y Mejoramiento del entorno del cuarto de rescate	<p>Cabe asimismo indicar el apoyo del PMSC para la realización de los estudios de inversión de los proyectos “Mejoramiento del cuarto del rescate” y “Mejoramiento del entorno del cuarto de rescate”. La ejecución de ambos proyectos será financiada por la MPC y el Plan COPESCO.</p>	
Puesta en Valor del Cumbemayo	<p>La intervención es un esfuerzo conjunto del PMSC con el Pueblo de Cajamarca de Yanacocha, el Ministerio de Cultura – Plan COPESCO, el Gobierno Regional de Cajamarca y gobiernos locales beneficiarios Chelita, Magdalena y Cajamarca.</p> <p>El PMSC, financia los estudios de inversión a nivel de expediente técnico y la adquisición de terreno de 1000m² que fue donado al Ministerio de Cultura para la ejecución, puesta en valor y acondicionamiento turístico de la “Ruta de Agua – Cumbemayo”.</p>  <p>El proyecto en fase de ejecución de inversión será financiado por el Ministerio de</p>	

Proyectos	Resultados
	Comercio Exterior y Turismo, siendo el Presupuesto (PIM) para la ejecución de la inversión de S/ 2,124,620 nuevos soles.
Puesta en Valor del Muro Pretil Inmaculada Concepción	El PMSC, financio la “Restauración del Muro Pretil del Templo del Monasterio de la Inmaculada Concepción en la ciudad de Cajamarca”, y se procedió a realizar trabajos de recuperación del Muro Pretil exterior del templo del Monasterio de la Inmaculada Concepción, muros de cantería del convento. - restauración de dos pilastras y otros relacionados con la restauración como movimientos de tierras, carpintería, limpieza de obra.
Circuito Turístico Nororiental	El Circuito Turístico Nororiental del Perú está formado por los departamentos de La Libertad, Lambayeque, Cajamarca y Amazonas. Las ciudades que integran este Circuito Turístico Nor Oriental, son la ciudad de Cajamarca, Trujillo, Chachapoyas, Tarapoto o Loreto que son ciudades regionales con acceso aéreo y terrestre. El Programa de Solidaridad con el Pueblo de Cajamarca aportó el financiamiento para los estudios técnicos del Circuito Nororiental.
Puesta en Valor del Mirador Matara	<p>El PMSC, financió la elaboración de los estudios de inversión a nivel de expediente técnico para la puesta en valor de los recursos turísticos ubicados a lo largo de la Ruta Turística de Matara. Con la implementación del estudio se adecuarán accesos turísticos de 1039.86 metros, acondicionamiento de las escalinatas del Cristo de la Paz, construcción de señalización, paraderos y recipientes para residuos sólidos, mejoramiento de dos paraderos turísticos en Cristo de la Paz, y 4 más en las localidades de Ciruc, Chucsen, Matarita y Jocos, así como la reforestación de ½ hectárea del Mirador Cristo de la Paz, con aporte de la Municipalidad de Matara y la ejecución de acciones de mitigación ambiental</p> <p>El estudio fue revisado, evaluado y aprobado por PLAN COPESCO-MINCETUR con oficio de conformidad N° 63-2011-MINCETUR/COPESCO-DE, otorgando S/. 190, 466.80 nuevos soles para su ejecución , siendo aprobado por la Municipalidad Distrital de Matara, bajo Resolución de Alcaldía y registrado por la OPI-MPC.</p> <p>A la fecha ya se ha suscrito un convenio entre la Municipalidad Distrital de Matara y Plan COPESCO para ejecutar esta importante obra que beneficiará aproximadamente a más de 12 mil habitantes, generando actividades comerciales y turísticas.</p>

4. TEMA DE EVALUACION. INDICADORES DE GESTION E IMPACTO

La evaluación de los indicadores de Gestión e Impacto tiene por finalidad visualizar la eficiencia institucional en la ejecución y administración del Programa y el uso y apalancamiento de recursos. Asimismo evaluarlos resultados e impactos en el entorno de la implementación, a partir de la percepción de la población de los beneficios recibidos por el PMSC.

4.1. Indicadores de gestión

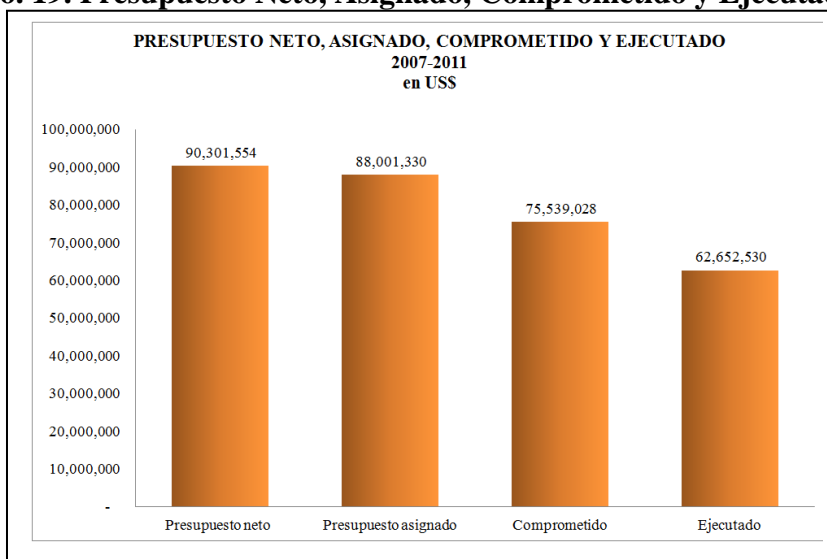
Tres son los principales indicadores de gestión seleccionados para la medición de la eficiencia de gestión:

- Los niveles de ejecución presupuestal
- Porcentaje de gastos administrativos respecto a los gastos totales
- Niveles de apalancamiento de recursos

4.1.1. Niveles de ejecución presupuestal

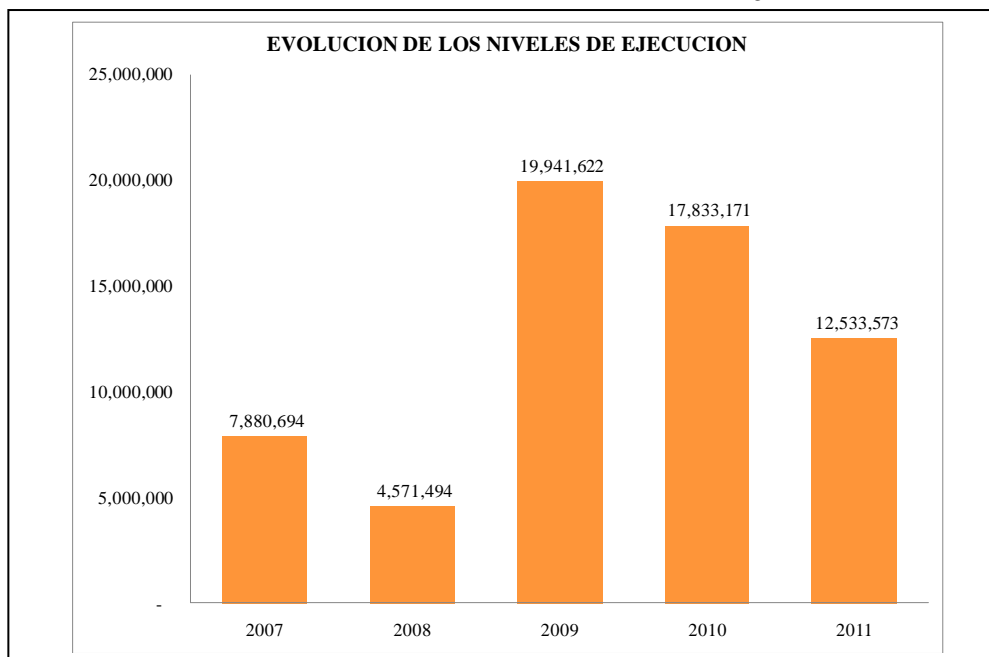
En relación a los niveles de ejecución presupuestal, la información relativa al periodo 2007-2011 indica que del presupuesto total neto (excluyendo lo asignado a la Comisión de la Verdad), a diciembre del 2011 se había asignado el 97%. Considerando estas dos referencias, los niveles de ejecución global son del 69.5% en relación al presupuesto neto asignado, elevándose a 71.3% si se relaciona con el presupuesto que se encuentra asignado.

Grafico No. 19. Presupuesto Neto, Asignado, Comprometido y Ejecutado 2007-2011



La información permite asimismo apreciar que el año de mayor ejecución es el 2009, seguido del 2010. En esos dos años se ejecutaron más el 60% del total del periodo. No deja de ser asimismo relevante el nivel de ejecución del 2011, que supera los 12 millones de dólares.

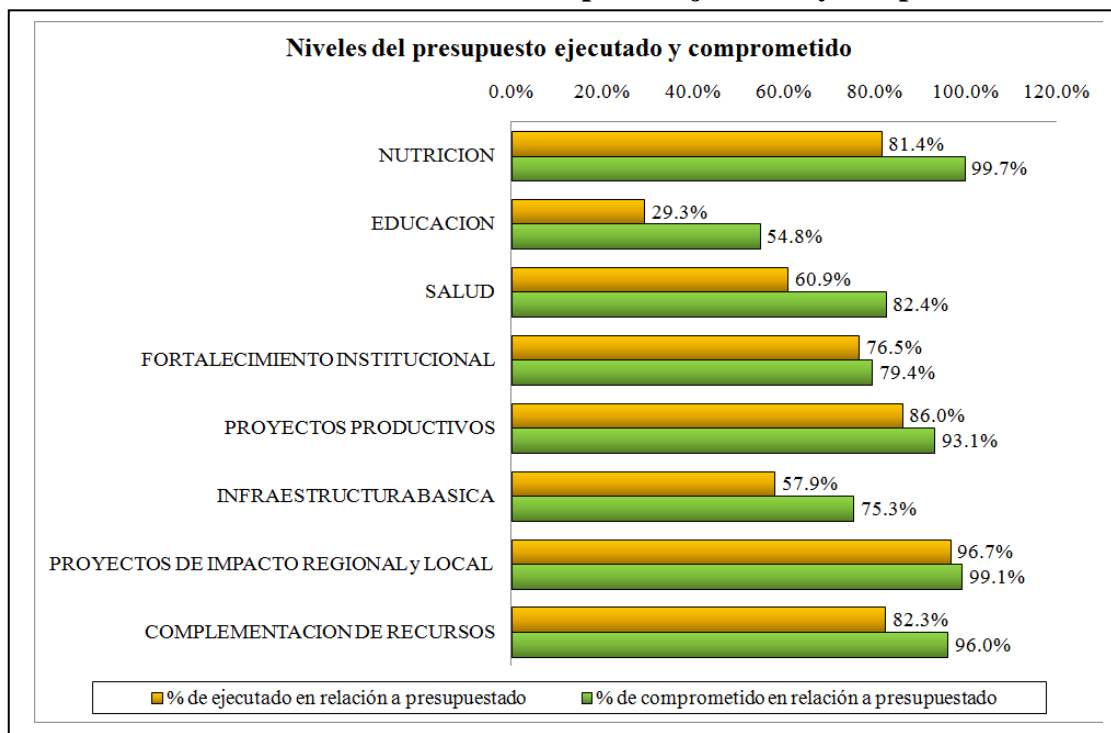
Grafico No. 20. Evolución de los niveles de ejecución



Por Líneas de Inversión se aprecia que los niveles de ejecución más altos corresponden a Nutrición, Proyectos de impacto regional y local, Complementación de Recursos y Proyectos Productivos, con tasas que superan el 80% en cuanto a lo ejecutado y 90% en relación a lo comprometido. No dejan de ser relevantes asimismo los niveles de la línea de Fortalecimiento Institucional que bordean el 80%.

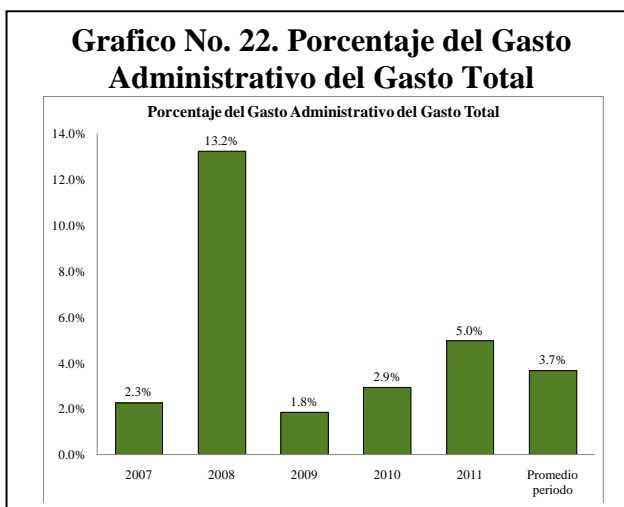
En sentido contrario, se aprecia que los niveles más bajos de ejecución corresponde a la Línea de Educación cuyo nivel de ejecución en relación al presupuesto asignado es de sólo 29.3%, elevándose 54.8% si se consideran los recursos comprometidos.

Grafico No. 21. Niveles del Presupuesto ejecutado y comprometido



4.1.2. Porcentaje de gastos administrativos respecto a los gastos totales

Otro indicador que muestra los niveles de eficiencia de la gestión es el correspondiente a los recursos que se destinan para los gastos administrativos. En este sentido es de destacar que la operatividad del Programa se ha sustentado en un nivel de gasto administrativo sustantivamente bajo. El promedio del periodo indica que este ha representado el sólo el 3.7% del total de los recursos ejecutados.



Durante el periodo del Programa, se aprecia una evolución errática, evidenciando que el año en que el porcentaje del gasto operativo fue más alto es el 2008 (13.2%) siendo el nivel de ejecución total de ese año, el menor del periodo. En este año se tuvo como agente administrador del FMLY a FONDAM.

4.1.3. Niveles de apalancamiento de recursos

Otro de los indicadores considerados en la presente evaluación como representativo de la gestión del Programa, es el correspondiente al Apalancamiento de recursos, debido a que este aspecto ha sido remarcado en la estrategia de intervención.

La información sobre cofinanciamiento de recursos, que se encuentra registrada, indica asignaciones en dólares por un monto equivalente a US\$ 12,367,158.11, lo que estaría reflejando un nivel de cofinanciamiento de alrededor de 20% en relación a los recursos ejecutados. Este aspecto es destacado, dado que gran parte de los proyectos han sido propulsores o facilitadores para el desarrollo de iniciativas o ejecución de importantes obras, permitiendo la movilización de recursos públicos y privados en la fase de inversión reportados a diciembre de 2011 por importe de US \$ 93,550,637.43.

En relación al cofinanciamiento es de destacar los niveles correspondientes a las líneas de Nutrición y Salud, cuyos niveles de aporte representan el 72% y 37%, respectivamente, del total ejecutado. Asimismo, en relación al apalancamiento es de destacar los niveles correspondientes a Infraestructura Básica; incidiendo en la movilización de recursos públicos a través de la elaboración de estudios de infraestructura vial y electrificación rural con recursos del PMSC

Cuadro No. 58. Apalancamiento /Cofinanciamiento por líneas de intervención

Líneas	Ejecutado	Cofinanciamiento	Apalancamiento
		En US\$	En US\$
Nutrición	6,170,001.15	4,466,425.88	
Educación	3,136,434.95	491,718.58	
Salud	7,826,901.00	2,914,181.60	
Fortalecimiento Institucional	2,787,682.31	27,216.07	16,595,743.18
Proyectos Productivos	15,265,299.46	1,461,576.71	811,524.14
Infraestructura Básica	4,959,190.33	1,285,362.27	62,369,785.21
Proyectos de Impacto Regional y Local	363,266.35	225,530.17	
Complementación de Recursos	19,955,691.11	1,495,147.43	13,773,584.91
TOTAL	60,464,466.66	12,367,158.71	93,550,637.44

Fuente: ALAC. PMSC

En relación al apalancamiento y cofinanciamiento cabe mencionar la importancia de los aportes de actores como: el Gobierno Regional, Gobiernos Locales, mineras, instituciones financieras, empresas, comités de regantes, organizaciones sin fines de lucro, cuya relación es la siguiente: Gobierno Regional de Cajamarca, Municipalidad Provincial de Cajamarca, Municipalidad Provincial de Celendín, Municipalidad Distrital de Huasmín, Municipalidad Distrital de Miguel Iglesias, Municipalidad Distrital de Sorochuco, Municipalidad Distrital de San Juan, Municipalidad Distrital La Encañada, Municipalidad Distrital Baños del Inca, Minera Yanacocha, Minera La Zanja, Lumina Copper, Minera Coimolache SA, Gold Fields La Cima

SAA, COFIDE, E.P.S. Sedacaj SA, Comité de Regantes Quinuario, Instituto para la Conservación y el Desarrollo Sostenible Cuencas y ALAC.

4.2. Percepción de la población sobre los beneficios recibidos del PMSP

La visualización del impacto que han tenido los programas y proyectos del PMSC en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y desarrollo de Cajamarca, será apreciado en esta parte a partir de los resultados obtenidos mediante procesos de consulta a la población beneficiaria y a los líderes de opinión⁸⁴.

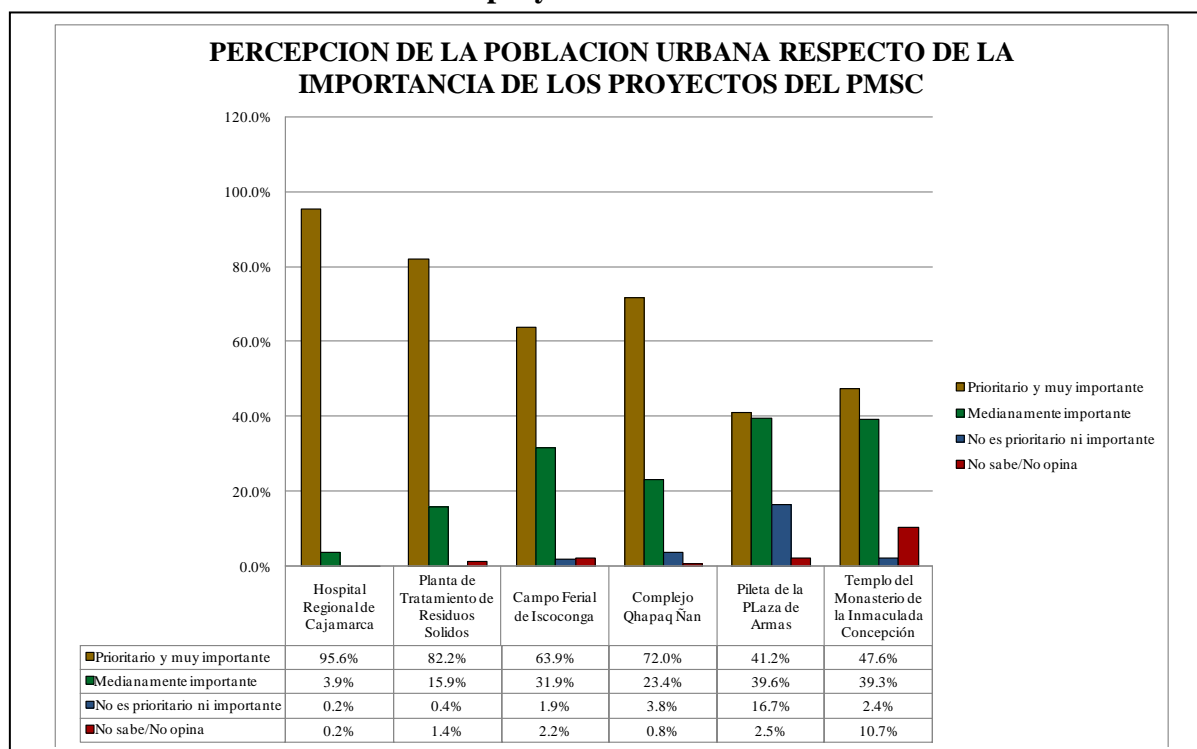
4.2.1. Percepción de la población del área urbana sobre los beneficios de los proyectos

En el área urbana, la percepción de la población sobre la relevancia de los proyectos va desde el 95.6% y el 41%. Esta variación coincide con la utilidad inmediata de los mismos. Así por ejemplo, el Hospital de Cajamarca alcanza un 95.6%, la Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos un 82% y el Qhapac Ñan un 63%. Entretanto, la refacción del muro de la Iglesia de la Inmaculada Concepción y la puesta en valor de la Pileta de la Plaza de Armas registran 47 y 41% respectivamente

⁸⁴ Esta información fue recogida en dos etapas, en mayo del 2011 durante la evaluación intermedia y en mayo y junio periodo de la evaluación final.

- Los resultados de la primera etapa corresponden básicamente a la encuesta de opinión aplicada a una muestra de la población del área urbana de Cajamarca y a la población rural.
- En mayo del 2012 se llevó a cabo un estudio cualitativo con el fin de indagar cómo los diferentes actores sociales y la población beneficiaria perciben los resultados de los proyectos financiados por el FSC. Para ello definimos un mapa de actores a los que se aplicó entrevistas a profundidad. Paralelamente, se recogieron testimonios entre beneficiarios de algunos proyectos.

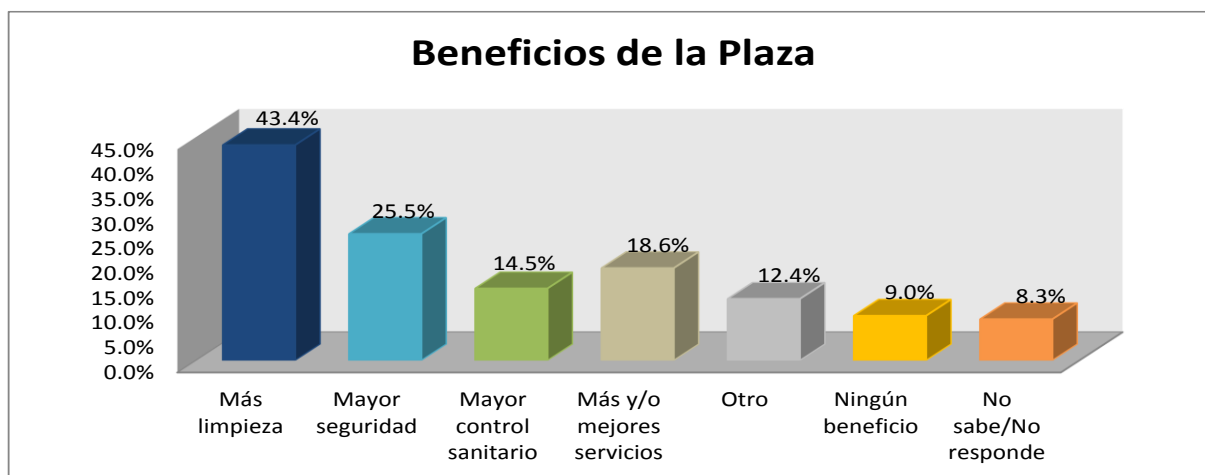
Grafico No. 23. Percepción de la población urbana respecto de la importancia de los proyectos del PMSC



Respecto al beneficio obtenido por estos proyectos los resultados del proceso de consulta evidencian una opinión positiva. El 71% de las personas encuestadas considera que las mejoras en el centro histórico atraerán más turistas, el 66% encuentra que el Qhapaq Ñan mejora el entorno urbano. No obstante, solo el 38.5% responde que el manejo de basura de la ciudad de Cajamarca ha mejorado. Ello puede deberse a que el programa de reciclaje llega solo a ciertos barrios de la ciudad y a que implica un cambio de hábitos que puede resultar lento.

Comentarios específicos relativos a la Plaza Pecuaria Iscoconga son dignos de destacar. La consulta realizada mediante la encuesta aplicada, evidencia que la población entrevistada percibe beneficios y valora positivamente los efectos de la construcción de la nueva plaza. El beneficio que más aprecian los usuarios de la Plaza Pecuaria Iscoconga es la limpieza de las instalaciones (43.4%), seguido por la seguridad (25.6%), control sanitario (14.5%) y mejores servicios (14.3%).

Gráfico No. 24. Beneficios de la Plaza Pecuaria



Fuente: SASE - Encuesta a Usuarios Plaza Pecuaria Iscocongá. Evaluación MT-PMSC. P. 169

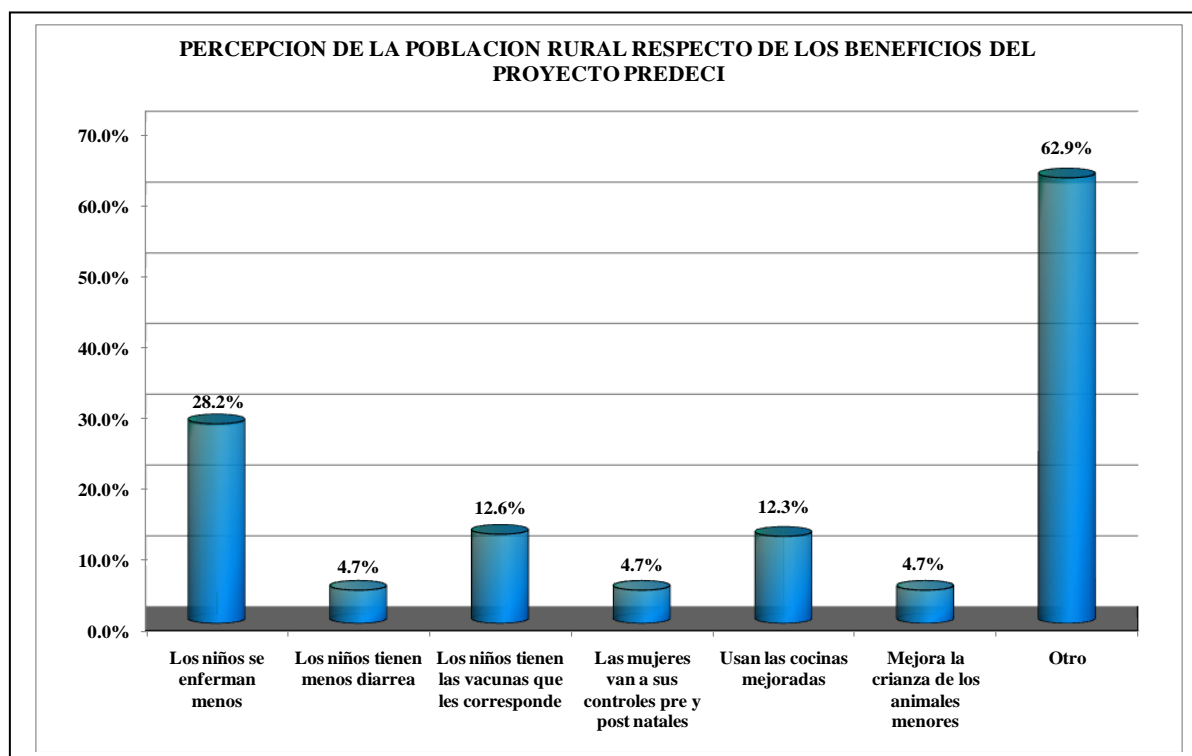
Para la evaluación final se recogieron testimonios del administrador de la plaza pecuaria y de algunos usuarios. En términos generales la percepción es positiva. No obstante, los líderes de opinión y miembros de asociaciones profesionales entrevistados en Mayo y Junio del 2012 son bastante críticos con respecto a este proyecto. Según afirman, no hay proporción entre la inversión de 17 millones de soles y su uso efectivo, dado que se abre solo una vez por semana y no cuenta con servicios básicos como agua y electricidad. Además solo beneficia a quienes tienen muchas cabezas de ganado.

4.2.2. Percepción de la población del área rural sobre los beneficios de los proyectos

En el caso de la zona rural, en la evaluación de medio término se aplicó una encuesta dirigida intencionalmente a personas beneficiarias de los proyectos PREDECI y/o PRIE, en 4 distritos del Área de Influencia Directa de Yanacocha: Bambamarca, Cajamarca, La Encañada, y Sorochuco. Por ello los resultados sólo permiten hacer afirmaciones para los casos seleccionados, y para el agregado de esas localidades. No fue posible retornar a este ámbito debido a la turbulencia política. Sin embargo recogimos testimonios de beneficiarios del proyecto IDESOL que consignamos en este informe.

En cuanto al PREDECI, la valoración de su importancia y prioridad es muy alta en los 4 casos. El valor más alto se registra en La Encañada (100%), el menos alto en Cajamarca (75%), y a un nivel agregado de los 4 casos, 88.5% de las entrevistadas le atribuyen una gran importancia y prioridad. Las entrevistadas perciben que la intervención de PREDECI influye en que sus niños se enfermen menos. Otros dos aspectos de la intervención en la que perciben positivamente la influencia del PREDECI es que los niños están al día en sus vacunas (24.5% a nivel agregado), y que están usando cocinas mejoradas en sus viviendas.

Grafico No. 25. Percepción de la población rural respecto de los beneficios del Proyecto PREDECI



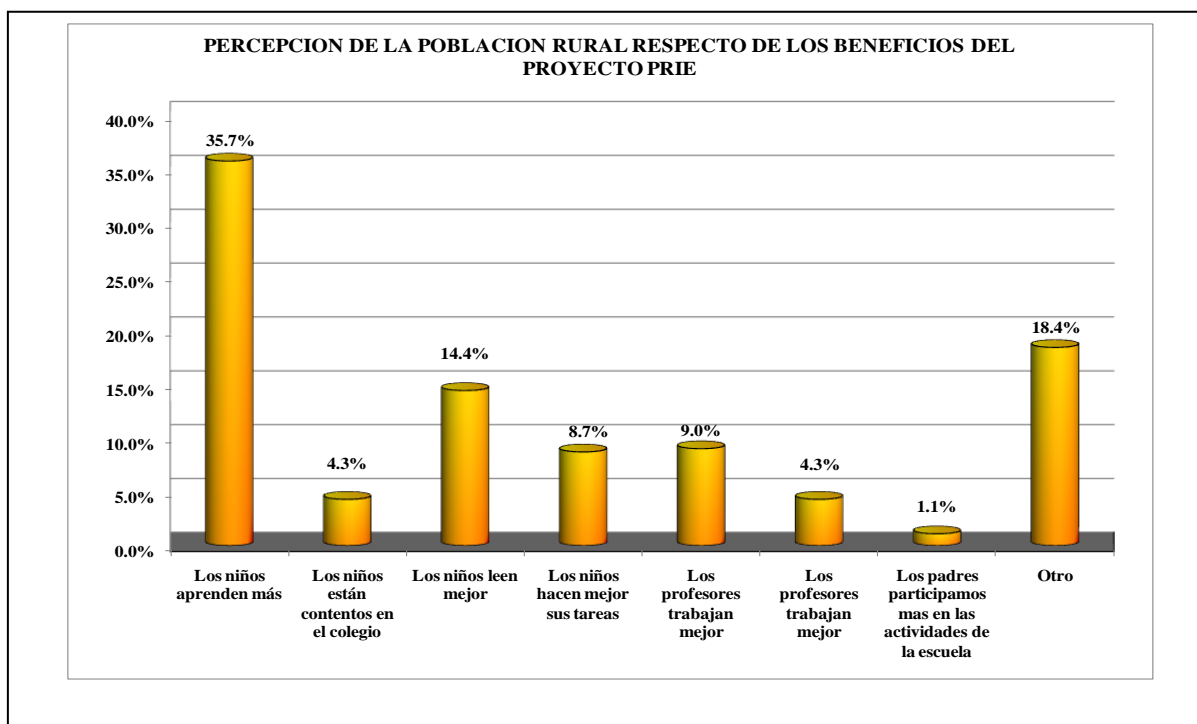
En la evaluación final se entrevistó a informantes calificados tales como a los miembros del equipo de PREDECI y a la secretaria de la mesa de concertación de pobreza Marta Zegarra. Esta última opina que el proyecto PREDECI dio resultados que se evidencian en la disminución de la desnutrición crónica en menores de 3 años. Sin embargo, añade que es difícil determinar si estos resultados se deben a la intervención del programa Juntos o al programa PREDECI y que la población se siente más atendida por los funcionarios del programa JUNTOS que por los del PREDECI.

En el caso del PRIE, los resultados también revelan una valoración positiva de la intervención, aunque en niveles algo menores que los del PREDECI. 82.6% en Bambamarca, 82.4% en La Encañada, 58.8% en Sorochuco, y 50% en Cajamarca lo consideran prioritario. No obstante, desde el punto de vista estadístico estos resultados, deben ser tomados como una referencia muy gruesa, pues la cantidad de respuestas que tenemos en cada distrito para la pregunta es insuficiente ($n < 30$)⁶⁴. En este sentido, el dato más relevante es el resultado a nivel agregado de los 4 casos ($n = 69$): 71% considera la intervención como prioritaria y muy importante.

Independientemente de la referencia a la denominación del proyecto, y conociendo por anticipado que el/la entrevistado/entrevistada tenía hijos en una escuela del ámbito PRIE, se indagó sobre la percepción de cambios en la escuela en los últimos dos años. Ante esta pregunta la cantidad de respuestas en cada caso de estudio aumentó notablemente ($n > 30$ en todos los casos). El cambio positivo más referido por los entrevistados fue que “los niños aprenden más”,

entre 62.7% (Sorochuco) y 76.9% (La Encañada). A un nivel agregado de los 4 casos, el 69.7% de los entrevistados menciona que el cambio que más perciben es que los niños aprenden más. Le siguen en orden de importancia, “los niños leen mejor” (28.2% a nivel agregado), y “los profesores trabajan mejor” (17.6% a nivel agregado, pero con diferencias significativas entre el caso Bambamarca (31.4% opina que los profesores están trabajando mejor), y el caso Sorochuco, en el cual sólo el 9.8% opina que los profesores están trabajando mejor).

Grafico No. 26. Percepción de la población rural respecto de los beneficios del Proyecto PRIE



En las evaluaciones intermedia y final se recogieron testimonios del ejecutor del proyecto IDESOL y de algunos beneficiarios que están asociados a UNICAS en Mayrapata y en la Encañada.

De acuerdo con el ejecutor del proyecto IDESOL⁸⁵, el resultado más importante de este proyecto es que ha contribuido a un cambio en la mentalidad de los beneficiarios ya que, gracias a su influencia, comienzan a valorar la disciplina, la organización y la confianza en la honestidad de sus socios. Además, contribuye a mejorar la calidad de vida de los socios porque los montos de los préstamos han subido geométricamente y las personas disponen de dinero para invertir y para afrontar emergencias. Se recogieron testimonios de algunos socios de las UNICAS que corroboran esta apreciación.

⁸⁵ Eduardo Ferrand

... nos está favoreciendo a nosotros como socios de que el interés es un poco a nuestro favor como para negociar, ya no tenemos que irnos a los bancos tan lejos como Bambamarca, a Cajamarca porque vemos que el interés va a ahí con los bancos entonces nos favorece que nos estamos ahorrando el pasaje, los viajes y aquí mismo en un día podemos solicitar el préstamo. Palabras de J Evaristo Quintana Escobar, socio de UNICA

En cambio, la segunda fase del proyecto, que corresponde a la creación de redes productivas, parece no despertar el mismo entusiasmo, dado que ha atraído a menos socios y todavía no perciben sus beneficios.

4.3. Resultados del estudio cualitativo entre líderes de opinión sobre percepciones de los resultados de los proyectos del PMSC⁸⁶

4.3.1 Percepciones sobre resultados de los proyectos en la ciudad de Cajamarca

Los proyectos que fueron evaluados en las entrevistas realizadas a líderes de opinión, autoridades y funcionarios públicos se dividen en dos categorías:

- a. Proyectos en lo que se evalúa los resultados de la cooperación entre el estado (GRC y MPC).
- b. Proyectos en los que se evalúa la percepción de los líderes de opinión sobre proyectos emblemáticos del PMSC. Se consideró como tales a:
 - Hospital Regional de Cajamarca
 - Complejo Qhapac Ñan
 - Plaza Pecuaria Iscoconga
 - Planta de tratamiento de residuos sólidos
 - Puesta en valor de la pileta del centro histórico y del muro pretil del Monasterio de la Inmaculada Concepción.

⁸⁶ Para la evaluación final se tenía revisto realizar una segunda encuesta cuyos resultados serían contrastados con la del año precedente. Sin embargo, la inestabilidad política que reina en la región desde noviembre del 2011 y la altísima sensibilidad de la población frente a la Minera Yanacocha, tornaron imposible utilizar este tipo de metodología. Por ello resolvimos llevar a cabo un estudio cualitativo en base a entrevistas con actores que, por su posición en la sociedad cajamarquina o su relación con los proyectos del PMSC, podían estar informados de la marcha del FSC y tendrían una percepción de los impactos de sus proyectos que complementarían la información recogida en la evaluación intermedia.

Criterios para escoger a los entrevistados:

- Relación con los proyectos
- Influencia en la sociedad cajamarquina.

Clasificamos dentro de la primera categoría a: autoridades regionales y locales, miembros de la sociedad civil y ejecutores de los proyectos del FSC. Ellos nos proporcionaron información de primera mano sobre sus resultados y sobre sus efectos en la población beneficiaria.

Dentro de la categoría influencia en la sociedad cajamarquina incluimos a: medios de comunicación, líderes de opinión (personajes de la política local e intelectuales) y a representantes de las asociaciones profesionales y empresariales de Cajamarca: Colegio de ingenieros, Colegio de Arquitectos, Asociación de regantes, Asociación de Ganaderos y Cámara de Comercio. En este caso nos interesaba recoger información sobre sus percepciones de la pertinencia, relevancia y resultados e impactos de los proyectos del PMSC.

El trabajo de campo se realizó en dos etapas Mayo del 2011 y Mayo- Junio del 2012. Se usaron guías de entrevista abiertas que posteriormente fueron transcritas y analizadas con el programa de análisis cualitativo Atlas Ti

a. Proyectos en lo que se evalúa los resultados de la cooperación entre el estado (GRC y MPC)

Para levantar esta información entrevistamos a autoridades regionales y municipales de la gestión 2006-2010 (ex presidente del gobierno regional, Jesus Coronel, ex alcalde de Cajamarca Marco La Torre) y a los funcionarios que trabajaron y/o trabajan en proyectos financiados por el PMSC tanto en el Gobierno Regional de Cajamarca como en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. No fue posible lograr una entrevista con las actuales autoridades del gobierno regional y provincial debido a que la recolección de información se realizó durante el paro general convocado por el presidente regional, y la región estaba convulsionada por los eventos políticos.

Cuadro No. 59. Percepción de resultados de los proyectos de cooperación con el Estado

Aspecto destacado	Comentarios
<i>Apoyo en grandes inversiones</i>	Tanto el ex alcalde de Cajamarca como el ex presidente regional consideran que el balance de los resultados del aporte del PMSC es positivo porque les fue posible realizar inversiones de gran envergadura en un tiempo record. En el caso del gobierno regional de Cajamarca el PMSC contribuyó sustantivamente al proceso de modernización institucional que emprendió la gestión de Jesús Coronel (2006-2010).
<i>Eficiencia administrativa</i>	Este es quizá la ventaja que más valoran las autoridades y los funcionarios estatales. Según señalan, la intervención del PMSC permitió acelerar la elaboración de los expedientes técnicos y los trámites burocráticos previos a la aprobación de los proyectos.
<i>Aporte de profesionales calificados</i>	Un resultado muy apreciado por las autoridades regional y municipal fue la posibilidad de contar con el apoyo de profesionales altamente calificados que fortalecieron los equipos de los gobiernos regional y local y les permitieron emprender nuevas tareas.

Cabe asimismo agregar que en el caso del alcalde de Cajamarca⁸⁷, las relaciones con el PMSC ha seguido un curso fluido y, en algunos casos como en los proyectos de fortalecimiento institucional, han mejorado. Durante su gestión se ha continuado con los proyectos existentes y se ha llevado a cabo el Plan de Desarrollo Concertado y el Plan Estratégico Institucional de la provincia de Cajamarca.

Es menester asimismo indicar los factores negativos destacados por los entrevistados, entre los que se encuentran:

Cuadro No. 60. Factores negativos destacados por los entrevistados

Factores negativos	Comentarios
<i>Clima de conflictos que cuestiona la sostenibilidad de los aportes del FSC al fortalecimiento institucional del</i>	Las autoridades y funcionarios entrevistados que trabajaron en el proceso de reforma institucional del GRC reconocen que, dado el grado de politización de las relaciones de la población con la

⁸⁷ Coronel retirado Ramiro Bardales.

Factores negativos	Comentarios
<i>GRC</i>	minería, no fue posible garantizar la continuidad de las reformas y la implementación de los proyectos que se trabajaron con el PMSC.
<i>Falta de permanencia de personal calificado</i>	El hecho de contratar consultores externos permitió salvar vallas administrativas y superar las carencias de la administración pública. Sin embargo, estos profesionales fueron contratados para realizar trabajos concretos y no permanecieron en sus puestos. Incluso aquellos gerentes que participaron en las reformas ocupan cargos políticos que deben abandonar cuando cambia la gestión. En consecuencia los proyectos financiados por el PMSC dejaron pocos resultados en lo que se refiere a fortalecimiento de capacidades de los gobiernos regional y provincial.

b. Proyectos en los que se evalúa la percepción de los líderes de opinión sobre proyectos emblemáticos del PMSC

La percepción de los líderes de opinión sobre los proyectos emblemáticos del PMSC en la ciudad de Cajamarca, es la siguiente.

Cuadro No. 61. Proyectos en los que se evalúa la percepción de los líderes de opinión sobre los proyectos emblemáticos del PMSC

Proyecto emblemático	Percepción de los líderes de opinión
Hospital Regional de Cajamarca	<p>Existe un consenso bastante amplio sobre importancia de este proyecto, que según los entrevistados, responde a una necesidad de la población y traerá una mejora sustantiva en la atención en salud.</p> <p>Las críticas que se levantan van dirigidas a la falta de planificación y coordinación entre las autoridades provincial y regional que han llevado a que no se hayan construido las vías de comunicación al hospital y a que las instalaciones no se han concluido. Los entrevistados atribuyen estas fallas a falta de coordinación entre las autoridades regional y provincial. Sin embargo consideran que eso afecta la percepción de la población sobre la eficiencia de los proyectos financiados por el PMSC.</p>
Complejo Qhapac Ñan	<p>Este es el proyecto que más polémica ha suscitado entre los líderes de opinión y los representantes de colegios profesionales y asociaciones empresariales. Si bien existe consenso en que Cajamarca necesitaba un espacio administrativo, deportivo y de recreación, argumentan que el lugar donde se construyó no es adecuado, debió ser reservado para áreas verdes y que fue un proyecto sobrevalorado.</p> <p>A pesar de la oposición del colegio de arquitectos, el colegio de ingenieros y políticos locales, el proyecto siguió adelante y quedó inconcluso. La construcción del coliseo está detenida porque la mala calidad de los suelos llevó a que el costo de construcción se elevara mucho más de lo previsto. El proyecto del terrapuerto se ha suspendido.</p>
Centro histórico	<p>Los proyectos de puesta en valor del patrimonio histórico de Cajamarca: refacción de la pileta y del muro pretil del monasterio de la Inmaculada Concepción tienen un alto grado de aceptación entre aquellos actores calificados para apreciar sus resultados tales como el ex director del INC, el presidente del colegio de arquitectos y la actual directora de cultura.</p>
Planta de residuos sólidos	<p>La planta de tratamiento de residuos sólidos es un proyecto con amplia aceptación, existe consenso en que responde a una necesidad urgente de la ciudad de Cajamarca que no contaba con un lugar para depositar los residuos.</p>

Proyecto emblemático	Percepción de los líderes de opinión
	Sin embargo, pocos de los entrevistados están informados sobre su estado actual. Aquellos que conocen el tema declaran que su funcionamiento deja mucho que desear aunque reconocen que estas deficiencias se deben a la falta de capacidad del gobierno provincial.
Plaza pecuaria Iscoconga	La plaza pecuaria Iscoconga es otro de los proyectos que levanta cuestionamientos de los líderes de opinión (comunicadores, políticos, intelectuales) y entre los representantes de asociaciones empresariales, no obstante la opinión positiva de los usuarios. La principal crítica es a su utilidad, según declaran es demasiado grande y costosa para las necesidades de Cajamarca y ha quedado inconclusa, se usa solo una vez a la semana y no cuenta con servicios de electricidad, agua y desagüe.
PIGARS	Este proyecto, tiene como objetivo estimular la práctica del reciclaje de residuos entre la población de Cajamarca. La mayoría de los entrevistados no estaban mayormente informados de su existencia, aunque aquellos que lo conocen consideran que se trata de una iniciativa positiva. La invisibilidad de estas acciones para la mayoría de la población, puede ser atribuida al tiempo que toma el cambio de los hábitos de la población, así como a que el programa aun no se ha generalizado.

4.4. Análisis de Resultados sobre la percepción de los líderes

a. Factores positivos

Entre los factores positivos mencionados por los líderes se encuentran:

Cuadro No. 62. Factores positivos: Percepción de los líderes

Factores	Percepción de los líderes
Impulsor del desarrollo de la región	En la percepción de los líderes de opinión de Cajamarca, el PMSC se ha convertido en un impulsor del desarrollo de la región, se espera que continúe con esta labor y que la profundicen.
Financiamiento de proyectos que responden adecuadamente a las necesidades de la población.	Los siguientes proyectos financiados por el PMSC se consideran pertinentes beneficiosos para la población urbana y rural de Cajamarca porque responden adecuadamente a las necesidades de la población, contribuyen al crecimiento ordenado de la ciudad de Cajamarca y a la conservación de su patrimonio. <ul style="list-style-type: none"> • Hospital Regional • Planta de tratamiento de residuos sólidos • Puesta en valor de la pileta de la Plaza de Armas y refacción del muro pretil de la Iglesia de la Santísima Concepción • PIGARS

b. Factores negativos

Los líderes de opinión y representantes de asociaciones profesionales y empresariales entrevistados muestran una actitud bastante crítica en lo referente a:

Cuadro No. 63. Factores negativos: Percepción de los líderes

Factores	Percepción de los líderes
Poca difusión entre la población	<p>La crítica más común a los resultados de los proyectos del PMSC es que no fueron difundidos adecuadamente, en consecuencia no tuvieron el impacto deseado en las relaciones entre la población de Cajamarca y Minera Yanacocha.</p> <p>Esta desinformación se atribuye a: a) una mala política de comunicaciones, b) la estrategia de minimizar la presencia de Yanacocha para no incentivar los conflictos y c) al hecho de que la población identifica los proyectos con las unidades ejecutoras. En todo caso, el resultado es que el objetivo de mejorar la imagen de Yanacocha no se cumplió como se esperaba.</p>
No se convocó a los actores sociales para decidir los proyectos y se discriminó a los profesionales cajamarquinos en la contratación de consultorías y obras.	<p>Los líderes de opinión, sobre todo aquellos pertenecientes a asociaciones profesionales y empresariales de Cajamarca, son especialmente críticos respecto a la política de contratar consultores foráneos porque consideran que estos últimos no conocen la realidad local y que en Cajamarca existen profesionales lo suficientemente calificados para llevar adelante estos proyectos.</p> <p>Sin embargo las condiciones que se les exigían para concursar favorecían a grandes empresas de Lima y del extranjero.</p>
El PMSC apoyó proyectos y consultorías que estuvieron sobrevalorados	<p>Está bastante difundida la percepción de que los proyectos apoyados por el PMSC costaron excesivamente, sea porque contrataron a expertos foráneos que cobraban honorarios muy elevados, sea porque no se prestó mayor atención a los gastos. Esta percepción, según algunos de los entrevistados, habría tenido un impacto negativo en la percepción de los resultados de los proyectos del PMSC sobre todo en los casos del Qhapac Ñan y la plaza pecuaria Iscoconga.</p>

5. RESUMEN Y CONCLUSIONES

5.1. Resumen y Conclusiones por Temas de Evaluación

En relación a los aspectos contractuales

- Los principales aspectos contractuales que han sido materia de verificación en la presente evaluación, comprenden los siguientes temas: acreditación del monto del aporte al fondo minero regional y local, constitución de comisiones técnicas de coordinación, transferencia de recursos a las cuentas de fideicomiso, aplicación de los fondos en proyectos de los componentes establecidos en el Convenio, aporte del 4% por reparaciones colectivas de la CVR, asignación del 30% de los fondos mineros a programas de nutrición, salud, y educación, confirmación de elaboración de la línea base y verificación que los recursos del PMSC se hayan orientado a la ejecución de proyectos en las zonas de mayor pobreza dentro de las localidades donde Yanacocha desarrolla sus actividades. La evaluación realizada sobre el cumplimiento del Convenio y sus adendas suscrito entre Yanacocha y el Estado Peruano, revelan que la ejecución del PMSC se ha realizado conforme lo estipulado en las cláusulas generales y adicionales.

En relación al Modelo de Gestión

- Validar la importancia de un Modelo de Gestión que se sustenta básicamente en la coparticipación de agentes públicos y privados, principalmente para la identificación y priorización de los programas y proyectos que demanda el desarrollo sostenible de Cajamarca. Se trata de un Modelo de Gestión cuyo diseño organizativo redefine el rol de actor conductor de un programa, por el de articulador y concertador de acuerdos y acciones del sector empresarial, sector público y actores sociales, para la inversión social y el desarrollo local y regional de Cajamarca.
- Este Modelo de Gestión ha permitido la superación de las barreras que impedían que los gobiernos locales, y el GRC, avancen en la implementación de proyectos y obras que se encontraban entrampados en los procedimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública. El enlace, entre los procedimientos administrativos del Fondo y los procedimientos ordinarios de la gestión pública, posibilitó el financiamiento de estudios de preinversión e inversión y ha permitido el desembalse de proyectos que esperaban su viabilidad para continuar y materializarse.
- Asimismo, la mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la gestión del PMSC ha logrado que se financien proyectos de fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades en las instituciones públicas de la región, líneas que son dejadas de lado en el sistema de inversión pública. En el marco de esta línea de intervención del PMSC, los actores entrevistados han destacado los resultados obtenidos a través de las acciones contempladas para el fortalecimiento del Gobierno Regional de Cajamarca y de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, todas ellas dirigidas al desarrollo de capacidades para mejoramiento de la gestión.

- Otro aspecto destacado de la gestión del PMSC, es el activo rol que cumple como impulsor de alianzas público privadas para la promoción del desarrollo regional y la lucha contra la pobreza. A ello se adiciona la labor desarrollada, con miras al potenciamiento de las intervenciones, a partir de una acción concertada de los diferentes actores y el uso eficiente de los recursos.
- Los representantes del Gobierno Regional de Cajamarca y de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, entrevistados en el marco de la evaluación, valoran positivamente el trabajo de la Secretaría Técnica y del Equipo Gestor de ALAC, considerando que realizan de manera idónea y eficiente el papel de filtro técnico respecto de las solicitudes que llegan al PMSC. Asimismo, valoran positivamente el papel que está cumpliendo el PMSC, como facilitador de recursos y asesorías técnicas para que los gobiernos locales y regional obtengan la viabilidad de ejecución de aquello que han priorizado en sus planes estratégicos de desarrollo.
- En el marco del diseño del Modelo de Gestión, un carácter especial lo debía constituir la Estrategia Comunicacional, cuyo objetivo principal es posicionar al Fondo Solidaridad Cajamarca entre los distintos grupos de interés (interno, político, económico y social), contribuyendo a la obtención de un clima social favorable hacia el PMSC. En tal sentido se implementaron las siguientes estrategias: a) Comunicación diversificada; b) Creación de una unidad de comunicaciones y una red de comunicación; c) Creación de un mensaje de fondo y mensaje específicos para cada programa; d) Difusión de las actividades del fondo sus programas y proyectos a través de campañas de comunicación. Cabe sin embargo mencionar que, pese al esfuerzo desplegado para el cumplimiento del Plan establecido, el objetivo de posicionar al PMSC como el ente que contribuye al desarrollo, se logró sólo parcialmente. Ello se debe a que los ejecutores, al iniciar las intervenciones, no divulgaron sus vínculos con el PMSC y Yanacocha, para evitar el rechazo de la población. El resultado fue que se logró posicionar a los programas y proyectos pero la población beneficiaria no tiene aún una imagen clara del PMSC.

En relación a los programas y proyectos ejecutados con los fondos del PMSC

- Es de destacar asimismo los resultados e impactos de los programas y proyectos ejecutados con recursos de los fondos del PMSC, como los obtenidos a través del PREDECI, IDESOL, Ingresos Alternativos, entre los más relevantes, cuyos indicadores de impacto se constituyen en referentes de los logros alcanzados y de lo que es factible realizar con las metodologías y modelos de acción implementados.
- ***En el eje de Nutrición***, es de relevar el impacto obtenido por PREDECI, el cual se visualiza en la tasa de desnutrición crónica de los niños menores de 3 años que se reduce de 38.2% a 31.3% entre la línea de base y la evaluación intermedia de este programa, así como, la reducción de las prevalencias de EDAS e IRAS en los niños menores de 24 meses. Es de esperar que los impactos se incrementen a partir de la intervención de la Alianza PREDECI, dado la ampliación del ámbito de intervención y de los componentes.

- La participación del PMSC en el *Eje de Proyectos Productivos*, ha contribuido en dinamizar el desarrollo de servicios de micro finanzas de las familias rurales, y el desarrollo de proyectos productivos y de infraestructura, claves para la producción y el comercio de productos estratégicos de la región Cajamarca. El Programa de Ingreso Alternativo ha recibido una gran demanda por parte de los productores agropecuarios, especialmente en el proyecto relacionado a papa y a ganadería lechera, que se desarrollan en el ámbito del Proyecto Conga, a pesar del problema climático que afectó la producción de papa y a las acciones de conflicto social que afectaron a ambos proyectos. Entre los principales resultados del segundo año de intervención del PIA resaltan la generación de 70,311 jornales (lo que equivale a 260 empleos temporales) y de S/ 3'670,000 nuevos soles de ingresos, a las familias participantes.
- Es de destacar también la gran acogida por parte de los productores rurales pobres, de la metodología aplicada en las UNICAS del Proyecto IDESOL. Los resultados obtenidos obedecen a la sencillez de su organización y operación, a la necesidad de financiamiento, a la capacidad de ahorro de las familias rurales y a la asistencia técnica y capacitación brindada por el ejecutor FUNDER PERÚ. Los logros en términos de impacto se visualizan, no sólo en el desarrollo de sus capacidades organizativas y de gestión, sino en los resultados económicos, los que según los informes, indican que desde enero del año 2009 a abril del año 2012, los préstamos acumulados a abril del año 2012 bordea un monto de S/. 9 millones de nuevos soles, con un capital social de cerca de S/. 2 millones de nuevos soles e intereses acumulados por S/. 1 millón de nuevos soles, con una rotación del capital de cinco veces acontecido en un poco más de tres años y una tasa de mora bajísima, menor a 0,05%.
- Sin embargo, resta aún la realización de un esfuerzo para la verificación de los impactos en proyectos de gran significación para el desarrollo social, como los relativos a los del *Eje de Educación*, los cuales deben derivar en la mejora del rendimiento escolar. En el marco de la evaluación, se propuso hacer una evaluación de los posibles efectos de los proyectos PRIE y PEE empleando un conjunto de indicadores calculados con información externa a los proyectos. En virtud de ello, como parte de la evaluación, se han realizado las estimaciones sustentadas en la información de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del 2007 al 2011, y la aplicación de un modelo cuasiexperimental. Es menester señalar que para la evaluación del PRIE, la ECE presenta la limitación que las pruebas realizadas corresponden al 2do de primaria, mientras que el proyecto interviene en todos los grados de primaria. Asimismo, que la verificación sería la correspondiente a efectos tempranos, debido a que la primera generación de redes recién se encuentra a la mitad de la ejecución.
- Los resultados obtenidos muestran que, en términos del rendimiento escolar, el PRIE no muestra evidencias que indiquen que ha habido una mejora. Una posible explicación de estos resultados, es que el PRIE empezó en el 2009 y su implementación completa requiere 5 años, hasta que se hayan instalado o desarrollado las diferentes competencias en matemática y en comunicación. Asimismo, por la complejidad del proyecto es posible también, que durante los primeros años de implementación los aprendizajes de los estudiantes no lleguen a toda la potencialidad que el proyecto contempla, precisamente porque los propios directivos y maestros están aún en proceso de aprendizaje y apropiación

del proyecto. Respecto al PEE, tampoco hay evidencia sistemática de que este haya tenido impactos positivos y significativos sobre los rendimientos de los estudiantes, aunque este proyecto, en su primera etapa, no tuvo por objetivo incidir sobre los rendimientos escolares. Considerando las limitaciones de las estimaciones de impacto en base a fuentes secundarias, se recomienda un esfuerzo especial con miras a verificar los reales impactos a partir de la realización de los estudios de impacto especialmente diseñado para los programas de este eje.

- ***En el Eje de Fortalecimiento Institucional***, los proyectos financiados por el PMSC estuvieron básicamente dirigidos a contribuir financiera y técnicamente con la reforma institucional del Gobierno Regional de Cajamarca (GRC) y el fortalecimiento institucional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC), durante el periodo 2007-2011. El objetivo fue el de fortalecer la gestión pública, con la finalidad de contribuir al buen gobierno y al desarrollo sostenible de la región. El aporte del PMSC constituyó el financiamiento de 8 consultorías por un monto mayor a 1'100,000.00 dólares. Los resultados más relevantes del fortalecimiento al Gobierno Regional se visualizan en el Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021 y en el Acuerdo de Gobernabilidad 2011 – 2014; y, del fortalecimiento a la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia y el Plan Estratégico Institucional.
- ***En el Eje de Salud***, el PMSC interviene con el financiamiento programas de salud (Familias Saludables, Campañas de Salud, Cocinas Mejoradas), estudios de preinversión e inversión de infraestructura en Salud para la región Cajamarca y las provincias de Jaén, San Ignacio, Cajabamba, Hualgayoc – Bambamarca. Complementa la intervención con los proyectos de agua y saneamiento, que permiten ampliar la cobertura del servicio de agua potable y sistema de saneamiento en ámbito rural y urbano (Ciudad de Cajamarca). A estos se adicionan los estudios para la ejecución de proyectos de gestión ambiental, específicamente los relativos al Tratamiento de Residuos Sólidos. La construcción del Hospital y de la Infraestructura Hospitalaria en diversas áreas de intervención ha sido especialmente destacada en las entrevistas realizadas a la población y actores claves.
- ***En el Eje de Infraestructura***. No dejan de ser relevantes las contribuciones y aportes brindados por el PMSC para la viabilidad de una gama de proyectos de infraestructura de vial (carreteras), de electrificación (líneas primarias, redes primarias y secundarias), de desarrollo urbano (nueva sede administrativa) y de desarrollo turístico (patrimonio cultural), los que han contribuido a la reducción del déficit de la infraestructura básica regional y puesta en valor de la ciudad y lugares turísticos. El apoyo en esta línea ha estado dirigido mayormente a viabilizar la intervención con el financiamiento en los estudios de preinversión e inversión.

En relación a los indicadores de gestión

- La evaluación de los indicadores de Gestión ha permitido asimismo visualizar la eficiencia institucional en la ejecución y administración del Programa, y el uso y apalancamiento de recursos. La información al respecto evidencia que el nivel de ejecución presupuestal global ha sido de 71.3% en relación con el presupuesto asignado. Es de destacar asimismo que el

porcentaje de gastos administrativos entre el gasto de inversión total es significativamente bajo (3.7%), lo cual es evidencia de la eficiencia en el uso de los recursos, dado que sólo una mínima parte se gasta en la administración de los recursos del PMSC.

- En relación al apalancamiento y cofinanciamiento es de resaltar los niveles logrados, los que según los registros serían por un monto de US\$ 12,367,158.11, los que estarían reflejando un cofinanciamiento de alrededor de 19% en relación a los recursos ejecutados. Este aspecto es destacado, dado que gran parte de los proyectos han sido propulsores o facilitadores para la desarrollo de iniciativas o ejecución de importantes obras, permitiendo la movilización de recursos públicos y privado en la fase de inversión reportados a diciembre de 2011 por importe de US \$ 93,550,637.43.
- Finalmente, cabe mencionar que la presente evaluación ha permitido recoger la percepción de la población y actores claves sobre el PMSC. Los resultados obtenidos del proceso de consulta sobre la relevancia de los proyectos financiados por el PMSC y su impacto en la calidad de vida es bastante alta (La respuesta “*es prioritaria y muy importante*” fue dada por el 95.6% de los encuestados en el caso del Hospital de Cajamarca; por el 82% en relación a la Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos; por el 72 % sobre el Qhapac Ñan y 64% respecto a Campo Ferial Iscoconga).
- Los actores entrevistados destacan, como proyectos que responden a necesidades de la región y son una contribución del PMSC al desarrollo de Cajamarca, los siguientes: Hospital Regional de Cajamarca, Planta de tratamiento de residuos sólidos, PIGARS, Puesta en valor de la pileta de la Plaza de Armas, Refacción del muro pretil del Convento de la Santísima Concepción. Algunos proyectos como Qhapac Ñan y Plaza Pecuaria Iscoconga, han sido objeto de debate por su dimensión, costos y emplazamiento, sin embargo en las entrevistas algunos de los actores relevantes han destacado su aporte.
- Sólo resta mencionar, que si bien el reconocimiento de la importancia de los proyectos y obras es alto, por los beneficios que de ellos se derivan, la población en general no sabe que esos proyectos se han realizado gracias al aporte del PMSC con los recursos provenientes de la empresa Yanacocha (solo el 7% de los entrevistados estaba informado al respecto). Esta situación es producto, tal como se mencionará en el análisis de la estrategia comunicacional, de que los impulsores de los programas y proyectos inicialmente optaron por no hacer explícito su vínculo con el PMSC y Yanacocha, bajo el supuesto de que mencionarlo les podría generar problemas con la población. El resultado es que los programas y proyectos son reconocidos, pero identificados con los ejecutores directos.

Aspectos relativos al proceso de cierre

- El tema clave en relación al proceso de cierre es la sostenibilidad de los programas y proyectos financiados por el PMSC. La sostenibilidad está asociada a los siguientes factores:

- ✓ Aspectos político-institucionales (permanencia de las estructuras o mecanismos de concertación y diálogo interinstitucional para el desarrollo sostenible de la región; desarrollo de capacidades en los GL y GR para la gestión de procesos de inversión pública y desarrollo; desarrollo de recursos humanos).
- ✓ Aspectos económico-financieros: asegurar la disponibilidad de los recursos presupuestales desde los GL y GR para la consolidación de los resultados de las intervenciones, y la operación y mantenimiento de las infraestructuras (salud, educación, transporte, electrificación rural, agua y saneamiento).
- ✓ Aspectos ambientales.

5.2. Comentario Final que se deriva del entorno actual

- Una conclusión general que se deriva del análisis del Modelo de Gestión, es que, por los resultados obtenidos y la opinión de los actores que han participado en la experiencia del PMSC, este modelo se torna como una buena alternativa para el manejo de fondos de inversión social, no sólo de empresas mineras como Yanacocha, sino de otros actores e instituciones que trabajan en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo, con recursos provenientes de diferentes fuentes de financiamiento. Sin embargo, dado su carácter participativo, es un modelo cuya principal debilidad se deriva de los procesos de cambio en el sector público y en el clima político.
- En la Evaluación de Medio Término del PMSC, se advertía que “una de las vulnerabilidades del modelo de gestión del PMSC, es el alto grado de exposición que tiene a las coyunturas políticas y a los cambios de autoridades y funcionarios de la alta dirección, luego de los procesos electorales. Mucho de lo avanzado en la construcción de confianza entre las partes puede retroceder temporalmente...”. Durante la evaluación final, se ha puesto en evidencia la vulnerabilidad señalada, al constatarse una confrontación entre la dirección política del Gobierno Regional y Minera Yanacocha en relación a ejecución del Proyecto Conga, a consecuencia de ello, el GRC ha interrumpido su participación en la CTC del PMSC.
- En la perspectiva de neutralizar los efectos del contexto y la coyuntura política en la gestión del PMSC, se podría considerar una mayor presencia y participación de los funcionarios (Gerencias Regionales) de la alta dirección del GRC y de la MPC (Gerencias Municipales), y no sólo de las cabezas políticas de estas instituciones. Finalmente, más allá de la confrontación ideológica-política sobre minería y desarrollo, el día a día de la gestión pública continúa, y hay temas de consenso en relación a educación, salud, nutrición, saneamiento e infraestructura básica en los cuales es posible seguir trabajando.