



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Créditos: Cindy Prada

ESTUDIO

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN PROYECTOS SELECCIONADOS DE USAID|PERÚ

Agosto 2017

Esta publicación fue elaborada a pedido de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparada de manera independiente por Macroconsult S.A., subcontratista de Partners for Global Research and Development LLC (PGRD) bajo contrato No. AID-527-C-13-00002.

RESUMEN

Este informe presenta las experiencias de Desarrollo de Capacidades (DC) de siete proyectos de USAID en Perú, utilizando como marco analítico el modelo *Human and Institutional Capacity Development* (USAID, 2010) que propone que el DC se da a dos niveles: institucional y de las personas. El análisis de cuatro temas - modelo conceptual, metodología, implementación y resultados alcanzados- se realizó a partir de una revisión exhaustiva de la documentación reportada por los proyectos, contrastada con información recogida en entrevistas a informantes clave, contrapartes y beneficiarios.

Los casos dan cuenta de la particularidad y complejidad que reviste el diseño, la implementación y el seguimiento de las intervenciones de DC. Del análisis del conjunto surgen varias lecciones aprendidas:

Los mejores resultados de desarrollo de capacidades se obtienen cuando el modelo integra las necesidades de las personas con las de la organización y el entorno. Igualmente, cuando las estrategias se basan en un análisis previo del contexto, de las necesidades y de las capacidades existentes de la organización; y cuando el diseño se realiza de manera participativa, considerando las características e intereses de la organización y del ámbito de intervención. En el caso del sector público, las intervenciones de desarrollo de capacidades que son incluidas en el plan operativo de la institución tienen mayor probabilidad de financiamiento y por tanto, de sostenibilidad. De otro lado, frente al desafío de la rotación frecuente de directivos y trabajadores, es importante mantener una comunicación estratégica con todos los actores para asegurar la continuidad de las mejoras logradas. Por último, agregar indicadores específicos de desarrollo de capacidades permite el seguimiento y comprensión de los resultados a nivel de las personas y de las instituciones.

ABSTRACT

This report presents the Capacity Development (CD) experiences of seven of USAID's activities in Peru, using the Human and Institutional Capacity Development Model (USAID, 2010) addressing CD at both institutional and individual levels. The analysis of four elements -the CD conceptual model, methodology, implementation and overall results- was based on a comprehensive review of activity reports related to the seven cases and information gathered during interviews with selected informants, counterparts and beneficiaries.

The cases show the particularity and complexity of the design, implementation and follow-up of CD interventions. Lessons learned from the analysis of the cases include:

Better capacity development results are obtained when the model integrates individual needs with those of the organization and the environment. Likewise, capacity development is enhanced when strategies are based on a previous analysis of the organization's context, needs and capacities, and when the design is developed in a participatory manner, considering the characteristics and interests of the organization and site of intervention. In the case of the public sector, capacity development interventions included in the institution's operational plan are more likely to be financed and therefore sustainable. On the other hand, faced with the challenge of frequent turnover of managers and workers, organization-wide communication is important to ensure continuity of the achieved improvements. Finally, adding specific indicators of capacity development allows the monitoring and understanding of results at the individual and institutional levels.

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN PROYECTOS SELECCIONADOS DE USAID|PERU

INFORME FINAL

Los puntos de vista de los autores, expresados en esta publicación, no refieren necesariamente los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDO

- Siglas y Acrónimos..... v
- Resumen Ejecutivo vii
- Executive Summaryxi
- 1. Propósito y Preguntas del Estudio..... 15
- 2. Contexto y Antecedentes 17
- 3. Marco Analítico Conceptual.....20
- 4. Metodología.....25
- 5. Siete Casos de Desarrollo de Capacidades.....28
 - 5.1. Contribuyendo al Fortalecimiento de una Vida sin Drogas en el Valle del Monzón28
 - 5.2. Innovación para la Mejora del Aprendizaje de Lectura y Escritura en San Martín.....32
 - 5.3. De la Práctica a la Política: una Experiencia de Articulación y Desarrollo de Capacidades para Mejorar Servicios Educativos en San Martín37
 - 5.4. Contribución al Sistema de Justicia Anticorrupción en San Martín.....43
 - 5.5. Aporte a la Gestión Forestal en Ucayali, el caso de la Autoridad Regional Ambiental47
 - 5.6. Contribuyendo a la Gestión Forestal en Loreto: El Primer Portal de Información Geoespacial 52
 - 5.7. Conservación de la Amazonía a partir del Aprendizaje de Incentivos Económicos en Ucayali...56
- 6. Conclusiones y Recomendaciones.....62
 - 6.1. Conclusiones.....63
 - 6.2. Recomendaciones67
 - 6.3. Lecciones Aprendidas69
- Bibliografía71
- Anexo 1: Términos de Referencia.....72
- Anexo 2: Matriz De Consistencia.....88
- Anexo 3: Instrumentos de Recolección de Datos95
- Anexo 4: Fuentes Primarias – Relación de Entrevistados según Proyectos 101
- Anexo 5: Fuentes Secundarias Consultadas según Proyecto 107
- Anexo 6: Equipo Responsable del Estudio 118

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADS	<i>Automatic Directives System</i>
AGP	Área de Gestión Pedagógica
AMAG	Academia de la Magistratura
APC	Acuerdo de Promoción Comercial con los Estados Unidos de Norteamérica
ARAU	Autoridad Regional Ambiental de Ucayali
AT	Asistencia Técnica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAP	Cuadro de Asignación de Personal
CDCS	Estrategia de la Cooperación de los EE.UU. para el Desarrollo del Perú 2012-2016 / <i>Country Development Cooperation Strategy 2012-2016</i>
COICA	Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica
COR	<i>Contracting Officer Representative</i>
DC / CD	Desarrollo de Capacidades / <i>Capacity Development</i>
DCI	Diagnóstico de Capacidades Institucionales
DEFFS	Dirección Ejecutiva de Flora y Fauna Silvestre
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
DRE	Dirección Regional de Educación
ETR	Equipo Técnico Regional
FECONAU	Federación de Comunidades Nativas del Ucayali y Afluentes
FOCAS	<i>Functional Organization Capacity Strengthening</i>
GDC	Grupo de Desarrollo de Capacidades
GGD	Grupo de Gestión Descentralizada
GOREL	Gobierno Regional Loreto
GORESAM	Gobierno Regional de San Martín
GOREU	Gobierno Regional de Ucayali
HICD	<i>Human and Institutional Capacity Development</i>
ICAA	Proyecto Iniciativa para la Conservación de la Amazonía Andina
ICI	Índice de Capacidad Institucional
IDE	Infraestructura de Datos Espaciales
IDEHPUCP	Instituto de Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú
IEC	Incentivos Económicos para la Conservación
MAPRO	Manual de Procedimientos
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINEDU	Ministerio de Educación
MOF	Manual de Organización y Funciones
M&E	Monitoreo y Evaluación

NAP	<i>New Alternatives Project</i>
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PAP	Presupuesto Analítico de Personal
PCM	Presidencia de Consejo de Ministros
PDC	Plan de Desarrollo de Capacidades
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEEL	Proyecto Enseñar es Liderar
PFSI	Proyecto Iniciativa para el Sector Forestal Peruano
PGRD	<i>Partners for Global Research Development</i>
PIP	Proyecto de Inversión Pública
PMP	<i>Performance Management Plan</i>
POI	Plan Operativo Institucional
ProDescentralización	Proyecto Descentralización y Gobernanza Local
ProIntegridad	Proyecto Promoción de la Justicia y la Integridad en la Administración Pública
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
QSIP	<i>Quality Service Improvement / Plan de mejora de la Calidad de Servicios</i>
RI	Resultados Intermedios
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
RRRAR	Ciclo de datos: Recopilación, Revisión, Reporte, Análisis y Retroalimentación
SE	Servicios Ecosistémicos
SD	Secretaría de Descentralización de PCM
SEA	Sistema de Evaluación del Aprendizaje
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
SISPOST	Sistema Informático de Post Erradicación
SNIFF-MC	Módulo de Control. Sistema Nacional de Información Forestal y de Fauna Silvestre
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SRBPD	Sistema de Reconocimiento de Buenas Prácticas Docentes
TUPA	Texto Único de Procedimientos Administrativos
UA	Unidad de Apoyo
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
UPCH	Universidad Peruana Cayetano Heredia
USAID	United States Agency for International Development
USFS	Servicio Forestal de los Estados Unidos/ <i>United States Forest Service</i>

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente estudio es alcanzar a USAID conclusiones y recomendaciones relevantes que se desprenden del análisis de las intervenciones de desarrollo de capacidades (DC) llevadas a cabo por siete proyectos de USAID/Perú. Para ello se plantearon cuatro preguntas, las mismas que orientaron el desarrollo del estudio:

1. ¿Cuál es el modelo y la metodología que aplica (o aplicó) el proyecto para el desarrollo de capacidades?

Dirigida a identificar el modelo o enfoque teórico que usó el proyecto, vale decir cómo abordó conceptualmente el desarrollo de capacidades, las herramientas metodológicas utilizadas, los componentes de desarrollo de capacidades considerados, así como los enfoques de género e interculturalidad y consideraciones que fueron tomadas en cuenta.

2. ¿Cómo implementan (o implementaron) los proyectos de USAID el modelo y la metodología para el desarrollo de capacidades?

Aborda aspectos vinculados a la implementación. Se plantearon preguntas orientadas a conocer las estrategias de intervención y los mecanismos usados para obtener el compromiso institucional y el involucramiento de los interesados, cómo se consideró el contexto institucional de la institución contraparte y/o cómo se describió su desempeño inicial. Las intervenciones implementadas incluyen la capacitación de personas (ej. talleres, cursos, pasantías, mentoría, diplomados), así como la asistencia técnica (ej. coaching, reuniones técnicas, acompañamiento) y la organización y ejecución de actividades que involucran el intercambio de experiencias a nivel institucional.

3. ¿Cómo se determina (o determinaron) el logro de los resultados de las intervenciones de desarrollo de capacidades?

Apunta a conocer el sistema de monitoreo y evaluación, así como, los indicadores usados para medir los productos y resultados alcanzados a nivel de las personas y/o en las instituciones contraparte.

4. ¿Cuáles han sido los resultados logrados, según el sistema de monitoreo y evaluación de cada proyecto en la capacidad institucional y en las personas como consecuencia de las intervenciones de los proyectos?

La última pregunta busca conocer los logros más importantes, así como, los principales obstáculos y limitaciones en el desarrollo exitoso de la capacidad en cada estudio de caso, en relación con la sostenibilidad e institucionalización por parte de las contrapartes y las poblaciones objetivo.

Los proyectos seleccionados y los casos analizados son los siguientes:

Cuadro 1: Casos Analizados en Proyectos Seleccionados

Proyecto	Caso de Desarrollo de Capacidades
Nuevas Alternativas (NAP)	Contribuyendo al fortalecimiento de una vida sin drogas en el valle del Monzón
Amazonía Lee: Desarrollo de la Capacidad y Compromiso	Innovación para la mejora del aprendizaje de lectura y escritura en San Martín
Descentralización y Gobernanza Local (ProDescentralización)	De la práctica a la política: una experiencia de articulación y desarrollo de capacidades para mejorar servicios educativos en San Martín

Proyecto	Caso de Desarrollo de Capacidades
Promoción de la Justicia y la Integridad en la Administración Pública (Pro Integridad)	Contribución al sistema de justicia anticorrupción en San Martín
Apoyo en Manejo Ambiental y Gobernabilidad Forestal (Perú Bosques)	Aporte a la gestión forestal en Ucayali: el caso de la Autoridad Regional Ambiental
Iniciativa del Sector Forestal Peruano (PFSI)	Contribuyendo a la gestión forestal en Loreto: el primer portal de información geoespacial
Iniciativa para la Conservación de la Amazonía Andina (ICAA II)	Conservación de la Amazonía a partir del aprendizaje de incentivos económicos en Ucayali

El marco conceptual del estudio es el modelo *Human and Institutional Capacity Development* (USAID, 2010) el cual ofrece un enfoque sistémico, integral y holístico para comprender el proceso de desarrollo de capacidades, a nivel institucional, y de competencias de las personas, de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve el proyecto.

La metodología utilizada es la de estudio de casos, a partir del análisis documental y la realización de entrevistas a informantes clave. Este enfoque metodológico permite aproximarse de una forma integral y en profundidad a siete proyectos identificados por USAID, los cuales incluyen en su trabajo alguna intervención en desarrollo de capacidades y representan a la diversidad de actividades de los tres objetivos de desarrollo de la Misión. Adicionalmente, el equipo elaboró una matriz de hallazgos con el fin de poder llegar a conclusiones específicas sobre cada caso, así como a conclusiones transversales a partir de los siete casos.

A continuación, se muestran las **conclusiones y recomendaciones** más importantes del estudio:

Modelo y Metodología

Conclusiones:

- El concepto de desarrollo de capacidades es comprendido e implementado por los proyectos con enfoques metodológicos diversos, apuntando en la mayoría de las intervenciones a atender el desarrollo institucional, principalmente. En cuanto a las actividades de capacitación, el diseño de la intervención no evidencia siempre el vínculo entre éstas y el fortalecimiento institucional.
- En proyectos orientados claramente al desarrollo de capacidades, ya sea como objetivo general o un resultado intermedio específico, el diseño metodológico se deriva de un modelo conceptual teórico o desarrollado a partir de intervenciones anteriores. Cuando el proyecto tiene otros objetivos, por lo general, el diseño del componente de desarrollo de capacidades no hace referencia a un modelo o enfoque teórico determinado, y entre otros aspectos, tampoco considera los enfoques de género e interculturalidad.

Recomendaciones:

- El diseño del proyecto debe definir con precisión el componente de desarrollo de capacidades y la audiencia objetivo, a fin de distinguir con claridad las actividades correspondientes, el presupuesto y las tareas de monitoreo. En proyectos con un componente transversal de desarrollo de capacidades, se debe explicitar el presupuesto y el equipo requerido para ejecutar dichas actividades, de lo contrario es probable que el desarrollo de capacidades no ocurra.

Implementación

Conclusiones:

- En las intervenciones que realizan actividades de desarrollo de capacidades de acuerdo a los requerimientos de la contraparte se establece una relación dinámica y directa con la alta dirección. Esta relación puede ser muy útil. Por otra parte, algunos proyectos concentran el diagnóstico de necesidades de desarrollo de capacidades en las personas, sin orientarlo hacia el logro de capacidades institucionales sostenibles. En el caso de intervenciones cuyo propósito principal es el desarrollo de capacidades, las instituciones locales expresaron una buena aceptación del trabajo con USAID.
- Hay actividades de asistencia técnica que se llevan a cabo en apoyo a arreglos institucionales de la contraparte, pero sin definir con claridad el diseño, la implementación y el monitoreo de este acompañamiento. En consecuencia, se dificulta visualizar el desarrollo de capacidades y su contribución específica al resultado esperado a nivel institucional, así como los mecanismos para asegurar la integración de la capacitación a las personas.
- En algunos casos, las actividades de asistencia técnica para la elaboración de documentos institucionales de la contraparte no comprenden la socialización ni la capacitación para su uso. Esto puede generar una brecha hacia el logro de la sostenibilidad.
- Cada proyecto aborda de manera diferente los temas de género y de interculturalidad; y en algunos casos, no cuentan con documentos de diagnóstico y análisis de las problemáticas específicas que puedan orientar posteriores estrategias y acciones.
- El acompañamiento de USAID al proyecto contribuye significativamente a reforzar el compromiso de la contraparte, facilitando la viabilidad y el logro de los resultados esperados de la intervención.

Recomendaciones:

- Los proyectos deben iniciar su implementación con un diagnóstico contextual de las contrapartes, a fin de identificar las oportunidades y riesgos del entorno, y mejorar la formulación de los supuestos. Para ello, se debe continuar trabajando desde un enfoque participativo. Por un lado, esto permitirá distinguir mejor la contribución del proyecto a los logros alcanzados por la contraparte y, por otro, permitirá gestionar los riesgos y/o reformular de manera oportuna la estrategia de los proyectos. Este diagnóstico se puede llevar a cabo mediante una línea de base contextual o diagnóstico situacional que identifique y describa las tendencias, riesgos y oportunidades del entorno socio- político en relación con los objetivos de desarrollo de capacidades del proyecto.
- Definir con claridad el diseño e implementación de una intervención orientada al desarrollo de capacidades, incluyendo el monitoreo de las actividades de asistencia técnica. Lo anterior permitirá identificar los alcances de la actividad y distinguir la contribución del proyecto al fortalecimiento de capacidades.
- Socializar y capacitar al personal de la contraparte en el uso de los productos o documentos institucionales que son elaborados con la asistencia técnica del proyecto.

Seguimiento¹

Conclusiones:

- Los informes de avance de los proyectos no son homogéneos, pues no hay indicadores comunes ni formatos de contenido estandarizados. Esto dificultó el monitoreo, la medición y establecer el nivel de avance de las intervenciones.
- Los sistemas de seguimiento de las intervenciones orientadas al desarrollo de capacidades no registran supuestos importantes en relación al contexto institucional del proyecto, ni observan de manera sistemática su evolución y/o tendencias. A mayor complejidad institucional, es razonable asumir que la ausencia de un seguimiento sistemático del entorno representa para el proyecto un riesgo proporcional para el logro de los resultados esperados.
- Las actividades de desarrollo de capacidades no son monitoreadas de manera directa en cuanto a los resultados de DC, sino de manera indirecta como parte de los logros alcanzados por la contraparte. Sin embargo, basarse en los resultados de la contraparte para corroborar la efectividad de las actividades de desarrollo de capacidades es asumir de que hay una reducida influencia de otros eventuales determinantes institucionales o contextuales, lo cual no es necesariamente cierto.

Recomendaciones:

- Para distinguir la contribución de USAID en el desarrollo de capacidades institucionales se debe establecer con claridad el resultado deseado, alinear el diseño y utilizar los instrumentos de monitoreo acordes a los cambios que se quieren medir o evaluar. Se deben usar indicadores específicos de desarrollo de capacidades, a nivel de proceso, resultados e impacto, para actividades donde el desarrollo de capacidades es un resultado esperado.

Logros

Conclusiones:

- En todos los casos, los proyectos reportan el logro satisfactorio de los resultados esperados en relación con el desarrollo de capacidades y cambio institucional, con sustento documentario diferente y a la luz del compromiso vigente e interés de la contraparte.

Recomendaciones:

- Asegurar la formulación de estrategias claras y aplicables para la institucionalización de los productos desarrollados con el apoyo de USAID, estableciendo vínculos efectivos entre los niveles individual e institucional. Específicamente, incluir acciones orientadas a la sostenibilidad de los logros alcanzados en términos de cambio institucional y personal en la contraparte.

¹ En el estudio se utiliza con igual significado los términos seguimiento y monitoreo.

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this study is to offer relevant conclusions and recommendations to USAID from a series of case studies highlighting the Capacity Development (CD) interventions carried out by seven activities² funded by USAID/Peru. The following questions guided the research conducted to develop the case studies:

1. What capacity development **model or methodology was applied** by the activities?

This question aims to identify the model or theoretical approach to CD that the activity used in the intervention, including how the activity design conceptually focused on capacity improvements, the methodologies and strategies used, the components of capacity development considered, and any gender or intercultural approaches and considerations that were taken into account.

2. How did USAID **activities implement** capacity development models and methodologies?

Several aspects related to activity implementation were addressed. Questions attempted to identify the strategies and mechanisms used to obtain institutional commitment and stakeholder engagement; consideration of the institutional context of counterpart institutions; and how initial performance was described by implementing partners. Interventions implemented included training (e.g., workshops, courses, internships, mentoring, diplomas) and technical assistance (e.g., coaching, technical meetings, tutoring, accompaniment), as well as the organization and implementation of activities that involved sharing experiences among institutions.

3. How were CD **achievements** of activities **measured and monitored**?

This question aims to understand the monitoring and evaluation systems, as well as the indicators, used to measure the results and outcomes obtained at both the individual and institution levels.

4. What **achievements**, in the CD of individuals and institutions, were achieved as a result of USAID interventions, **according to the monitoring and evaluation** system results?

The last question aims to identify the most important achievements, as well as the primary obstacles and limitations, to successful capacity development in each case study, as related to the sustainability and institutional mastery of new capacities by counterparts and target populations.

The cases analyzed are as follows:

Cuadro 2: Cases Analyzed in Selected Activities

Activity Name	Capacity Development Case
New Alternatives Program (NAP)	Strengthening drug-free lives in the valley of Monzon
Amazonia Reads: Capacity Development and Commitment	Innovation to improve learning in reading and writing in San Martín
Decentralization and Local Governance (ProDecentralization)	From practice to policy: an experience of articulation and capacity building for improving educational services in San Martín

² An activity carries out an intervention or set of interventions, typically through an implementing mechanism such as a contract, assistance program, or partnership with another U.S. Government Agency, the partner country government, other donors and development assistance agencies, NGOs, and the private sector (USAID Program Cycle Operational Policy - ADS Chapter 201).

Activity Name	Capacity Development Case
Promoting Justice and Integrity in Public Administration (Pro-Integridad)	Contribution to the anti-corruption justice system in San Martín
Environmental Management and Forest Governance Support (Peru Bosques)	Contribution to forest management in Ucayali, the case of the Regional Environmental Authority
Peru Forest Sector Initiative (PFSI)	Contributing to forest management in Loreto: The first geospatial information portal
Initiative for Conservation in the Andean Amazon (ICAA II)	Learning from economic incentives to conserve the Amazon in Ucayali

The conceptual framework used for this study is the Human and Institutional Capacity Development model (USAID, 2010), which offers a systemic, integrated and holistic approach to understanding the process of capacity development at both the institutional and individual levels.

This study uses a case study methodology, built on information obtained through an extensive desk review of available documents as well as interviews with key informants. This methodology allows for an integrated and in-depth examination of the seven activities identified by USAID that have some degree of CD interventions incorporated into their work, but also represent a diversity of activities covering all of the Mission’s three Development Objectives. Additionally, the team prepared a matrix of findings to yield specific conclusions from each case, in addition to cross-cutting conclusions from across all seven cases.

The following are the most important **conclusions and recommendations** of the study:

Model and Methodology

Conclusions:

- The concept of capacity development is understood and implemented by the seven activities using diverse methodologies, but in most cases aims to strengthen institutional development. In the case of training activities, designs for the interventions did not always include a clear link between the overall work of the activity and institutional strengthening.
- In activities that were most clearly oriented toward CD, either as a general objective or a specific intermediate result, the methodology was generally either derived from a theoretical conceptual model or developed based on lessons from previous interventions. When the focus of the activity was other than CD, the activity generally didn’t apply a specific theoretical model or approach to capacity-development, nor consider targeted gender or intercultural approaches.

Recommendations:

- To successfully advance CD, the activity design should explicitly include a definition of the capacity development component(s) planned and the target audience in mind, to clearly distinguish among related activities, and set aside budget resources to effectively monitor tasks. In case of a cross-cutting CD component, carving out explicit budget and staffing requirements to support the CD activities is critical, otherwise it is likely true CD will not occur.

Implementation

Conclusions:

- In interventions that carry out capacity development activities according to the needs and requirements of a local counterpart, activities were successful in establishing a dynamic and direct relationship with local leadership. This relationship can be quite useful. On the other hand, some activities focused their needs assessment on CD at the individual level, without orienting it towards the achievement of sustainable institutional capacities. For those activities whose core purpose is capacity development, local institutions were willing to work with USAID.
- There are technical assistance activities that support institutional arrangements of the counterpart, but without clearly defining the design, implementation and monitoring of this support. Consequently, at the institutional level, it is difficult to visualize the capacity development results of the assistance and its specific contribution to the final results, and the mechanisms in place to ensure integration with the individual trainings.
- In some cases, technical assistance activities oriented to produce counterpart institutional documents did not include a socialization or training of organization members. This might led to a gap in sustainability.
- Each activity addresses gender and cultural backgrounds in different ways, and in some cases there is no gender analysis that can guide specific strategies and activities with a gender focus.
- USAID's support and involvement with the activity contributes significantly to reinforce the commitment of the counterpart to the activity. This allows feasibility and achievement of expected results of the intervention.

Recommendations:

- Activities should begin implementation with a contextual diagnosis of counterparts to identify the opportunities and risks and to improve the assumptions. To do this, continued use of a participatory approach is necessary. The approach will better elucidate the contribution of the activity to the counterpart's achievements, manage risks, and reformulate the activity strategy in a timely manner. This diagnosis can be carried out through a contextual baseline or situational diagnosis that identifies and describes the trends, risks, and opportunities of the socio-political environment related to capacity development objectives of the activity.
- Clearly define the design and implementation of a capacity building intervention, including monitoring of technical assistance tasks. This allows identifying the scope of the activity and distinguishing the contribution of the activity to strengthen capacities.
- After initial products or institutional documents are developed for your local partner, the activity must ensure the socialization and training of counterpart staff on each new tool to teach our counterparts how to use the tools.

Monitoring

Conclusions:

- Progress reports for partners are not homogeneous, since there are no common indicators or reporting formats required for all partners. This makes it difficult to monitor, measure, and compare the degree of progress that the various activities achieved.

- Monitoring systems in capacity-building interventions do not record important assumptions related to the institutional context, nor do they systematically observe the evolution and/or trends. It is reasonable to assume that, in cases of greater institutional complexity, the absence of a systematic monitoring of the environment represents a proportional risk for the activity to achieve the expected results.
- Capacity development activities are often not directly monitored in terms of expected CD results, but rather reported on as part of the achievements of the counterpart. However, focusing on the achievement of counterpart results to corroborate the effectiveness of capacity development activities assumes that there is little influence from other possible institutional or contextual determinants, which is not always the case.

Recommendations:

- To distinguish USAID's contribution towards institutional capacity development, the desired outcome of the training activity should be clearly stated up front to align the design and monitoring instruments should be developed early on. Use specific CD indicators for activities where CD is a desired outcome, at the processes, results and impact levels.

Achievements

Conclusions:

- In all the cases, the activities reported the satisfactory achievement of their expected results in relation to capacity development and institutional change, with documentary support and considering the current commitment and interest of the counterpart.

Recommendations:

- Ensure the formulation of clear and appropriate strategies for the institutionalization of products developed with Mission support, making effective linkages between individual and institutional levels. Specifically, include actions oriented towards the sustainability of activity achievements, in terms of institutional and personal changes in the counterpart.

I. PROPÓSITO Y PREGUNTAS DEL ESTUDIO

El **propósito del estudio** es alcanzar al equipo de USAID, conclusiones y recomendaciones relevantes que se desprenden del análisis de las propuestas de desarrollo de capacidades llevadas a cabo por siete proyectos seleccionados por la Misión. Se espera que los resultados del presente estudio sean una contribución efectiva a la toma de decisiones en USAID a nivel estratégico, en lo que toca a la formulación, el diseño y la implementación de futuras intervenciones vinculadas al tema de desarrollo y fortalecimiento de capacidades.

Para alcanzar el propósito indicado se plantearon cuatro **preguntas**, las mismas que orientaron el desarrollo del estudio:

1. ¿Cuál es **el modelo y la metodología que aplica** (o aplicó) el proyecto para el desarrollo de capacidades?

Inicialmente, se necesitó entender el modelo o el enfoque teórico y la metodología para el desarrollo de capacidades que aplicó el proyecto, vale decir, cómo abordó conceptualmente el desarrollo de capacidades, las herramientas metodológicas utilizadas, los componentes de desarrollo de capacidades considerados, así como los enfoques de género e interculturalidad utilizados en el proyecto.

2. **¿Cómo implementan (o implementaron) los proyectos** el modelo y la metodología para el desarrollo de capacidades?

Se buscó entender cómo se concretizan los conceptos vinculados al desarrollo de capacidades en el caso específico, en términos de actividades de capacitación a las personas y/o de asistencia técnica a nivel institucional (incluyendo el intercambio de experiencias) y los mecanismos de integración entre éstos.

A manera de ilustración, se plantearon preguntas orientadas a conocer las estrategias de intervención como, por ejemplo, los mecanismos para obtener el compromiso institucional y el involucramiento de los interesados; si previamente se consideró el contexto institucional de la institución contraparte y/o cómo se describió su desempeño inicial. En particular, interesó conocer cómo se identificaron las necesidades de desarrollo de capacidades de las personas e instituciones y, consecuentemente, determinar el tamaño y las características de la brecha a acometer con la intervención para el desarrollo de capacidades. En ese sentido, resultó importante identificar los mecanismos del proyecto para asegurar la integración del desarrollo de las capacidades de las personas con el desarrollo de la capacidad institucional.

Lo anterior conduce a entender la intervención del proyecto en el detalle de lo que toca a las actividades vinculadas a la capacitación de personas (talleres, cursos, pasantías, mentoría, diplomados, entre otros), así como la asistencia técnica (coaching, reuniones técnicas, tutorías, uso de tecnologías de información y comunicaciones, acompañamiento, etc.) y la concreta organización y ejecución de actividades de intercambio de experiencias a nivel institucional.

3. ¿Cómo se **determina (o determinaron) el logro de los resultados** de las intervenciones de desarrollo de capacidades?

Se apuntó a conocer el sistema de monitoreo y evaluación, así como los mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación aplicados (uso de la información generada). Asimismo, los indicadores utilizados vinculados al desarrollo de capacidades incluyendo los de género e interculturalidad.

4. ¿Cuáles han sido los **resultados logrados, según el sistema de monitoreo y evaluación** de cada proyecto en la capacidad institucional y en las personas como consecuencia de las intervenciones de los proyectos?

Finalmente, interesó conocer los logros más importantes del caso, así como los principales obstáculos y las limitaciones experimentadas en relación con las actividades de desarrollo de capacidades.

Tan importante como los logros fue la identificación de los principales nudos críticos que enfrentó el proyecto en el proceso de desarrollo de capacidades. Vinculado a lo anterior, interesó conocer la forma cómo el proyecto reaccionó ante obstáculos que impedían o limitaban el logro de los resultados esperados. Con el detalle de estos últimos, se esperaba encontrar los mecanismos implementados para asegurar la institucionalización y sostenibilidad de las capacidades desarrolladas.

2. CONTEXTO Y ANTECEDENTES

A nivel nacional, no sólo las organizaciones privadas requieren fortalecer sus capacidades para crecer de manera inteligente en un exigente entorno; principalmente, son las instituciones del sector público las que requieren contar efectivamente con capacidad de gestión a nivel central, regional y local, para desenvolverse en un mundo globalizado. En efecto, un Estado al servicio de la ciudadanía es descentralizado y se caracteriza por servidores públicos calificados que gestionan de manera eficiente y transparente los recursos, rinden cuentas a la población y ofrecen de manera efectiva canales de participación ciudadana. Esta esperada modernización institucional a nivel público, que se traduciría en servicios de calidad para toda la población, pasa por definir mandatos de manera clara, asegurar insumos de calidad (entre los que se encuentra el personal) y optimizar sus procesos internos. Se trata de un conjunto de modificaciones legales, institucionales y operativas que deberían posibilitar una adecuación del aparato público al nuevo entorno social, económico, político y cultural que plantea la sociedad contemporánea. En ese sentido, el proceso de reforma del Estado pasa necesariamente también por su modernización, en la medida en que se asegura a futuro, a partir de la introducción de procesos y acciones de política pública, la adaptación sostenida de su funcionamiento a las exigencias de la sociedad.

La creación de valor público resulta de la mejora de procesos e incremento de la productividad y se orienta a la búsqueda constante del mejor funcionamiento de las organizaciones públicas para atender las necesidades de la ciudadanía y la población de un país. Lo anterior se traduce en la reestructuración, la simplificación administrativa, la gestión orientada a resultados, la mejora de la calidad del gasto y la democratización, entre otros aspectos del proceso de modernización del Estado.

La base legal relacionada con la reforma del Estado y el desarrollo de capacidades incluye lo señalado en el Objetivo IV del Acuerdo Nacional “Estado eficiente, transparente y descentralizado”, así como en la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27678), la Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, y leyes orgánicas derivadas), la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley 29158) y el Decreto Legislativo 1026, referido al Régimen Facultativo. De manera complementaria, se cuenta con el Decreto Supremo 004-2010 PCM que aprueba el “Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales”. Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) analizó áreas clave de la gobernanza pública del país y, para elevar la capacidad de gestión, identificó diferentes oportunidades que permiten mejorar la performance del Estado en la prestación de políticas y servicios para todos los ciudadanos.

Geográficamente, las mayores capacidades individuales e institucionales están a nivel de Lima Metropolitana, donde tradicionalmente se ha concentrado el poder político y se ubican los centros de toma de decisiones de la gran empresa. Consideramos que la viabilidad del país exige, no obstante, que la mejora de capacidades institucionales se realice a nivel de las entidades públicas en el interior del país, donde habita el 70% restante de los habitantes. En ese sentido, es vital y estratégico para el país apoyar el proceso de descentralización en marcha, en la medida en que éste asigna mayores competencias a los gobiernos sub-nacionales, ahora responsables de ejecutar una proporción significativa del gasto y la inversión pública.

La contribución de USAID/Perú al desarrollo de capacidades

La Estrategia de la Cooperación de los Estados Unidos para el Desarrollo del Perú 2012-2016 (CDCS) busca “fortalecer la estabilidad y la democracia en el Perú a través de una mayor inclusión social y económica, la reducción del cultivo ilícito de coca y de la explotación ilegal de los recursos naturales” (USAID, 2012). Para el logro de este objetivo, plantea como estrategias, entre otras, el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de las instituciones públicas, de los diferentes niveles, y la promoción de la vigilancia por parte de la población civil.

La estrategia también enfatiza actividades que benefician y fortalecen la capacidad de poblaciones tradicionalmente marginadas, entre las que se encuentran pueblos indígenas, mujeres, personas con discapacidades y jóvenes en riesgo. La meta global es realzar sus capacidades para que participen como protagonistas de su propio desarrollo. Asimismo, profundiza la participación a través de consultas y diálogos sobre políticas, desarrollo de capacidades y uso de los sistemas del país, creando alianzas con el gobierno del Perú y otros donantes a través del actual sistema de las mesas sectoriales. Asimismo, trabajará con el sector privado para aumentar las eficiencias y apalancar recursos (USAID, 2012).

La decisión, de desarrollar y fortalecer capacidades individuales e institucionales en todas las organizaciones del país pasa necesariamente por acompañar activamente los procesos de modernización y descentralización del Estado. Es de esperar, desde esa perspectiva, que una intervención de USAID en el desarrollo o fortalecimiento de capacidades a nivel descentralizado tenga un mayor impacto en la efectividad organizacional.

Los siete proyectos seleccionados por USAID/Perú (ver Cuadro 3) ejecutan o han ejecutado intervenciones relacionadas con el desarrollo de capacidades individuales e institucionales, las cuales se reflejarían en sus marcos de resultados. Los proyectos son heterogéneos, pues apuntan a distintos propósitos de desarrollo, presentan estructuras organizacionales y estrategias de intervención diferenciadas y están presentes en espacios geográficos no coincidentes y con una dotación de recursos variada.

A continuación, una breve descripción de los siete proyectos:

Proyecto **Nuevas Alternativas** (NAP), ejecutado por *New Alternative Ventures*. Tiene como propósito el desarrollo de capacidades de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) y los gobiernos regionales y locales en los departamentos de San Martín, Huánuco y Ucayali, para finalmente lograr un entorno propicio para un desarrollo alternativo y una participación efectiva de la comunidad.

Proyecto **Amazonía Lee: Desarrollo de la Capacidad y Compromiso**, ejecutado por la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Tiene como propósito desarrollar las capacidades de gestión educativa de las Direcciones Regionales de San Martín y Ucayali, para finalmente contribuir a la mejora de los aprendizajes de lectura y escritura en niños y niñas de los primeros grados de instituciones educativas públicas.

Proyecto **Descentralización y Gobernanza Local** (ProDescentralización), ejecutado por Tetra Tech/ARD. Tiene como propósito mejorar la gestión descentralizada de los gobiernos sub nacionales para brindar servicios públicos más efectivos, y finalmente beneficiar a poblaciones marginadas (mujeres y población indígena) en los departamentos de Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayali.

Cuadro 3: Proyectos seleccionados según Implementador

Proyectos seleccionados	Implementador	Fechas de Inicio y culminación	Ámbitos regionales de intervención
Nuevas Alternativas (NAP)	New Alternatives Venture	9/04/2013 8/04/2018	San Martín, Huánuco, Ucayali y Pasco
Amazonía Lee: Desarrollo de la Capacidad y Compromiso	Universidad Peruana Cayetano Heredia	23/01/2015 22/01/2018	San Martín y Ucayali
Descentralización y Gobernanza Local (ProDescentralización)	Tetra Tech/ARD	15/10/2012 14/10/2017	Madre de Dios, Amazonas, Loreto, San Martín y Ucayali
Promoción de la Justicia y la Integridad en la Administración Pública (Pro Integridad)	Tetra Tech/DPK	15/02/2013 14/02/2016	Lima, Callao, San Martín y Amazonas
Apoyo en Manejo Ambiental y Gobernabilidad Forestal (Perú Bosques)	Chemomics International	8/07/2011 7/07/2016	Loreto, Ucayali y Madre de Dios
Iniciativa del Sector Forestal Peruano (PFSI)	Servicio Forestal de los EEUU	1/09/2011 31/08/2016	Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayali
Iniciativa para la Conservación de la Amazonía Andina (ICAA II)	International Resources Group Ltd.	01/09/2011 31/12/2015	Amazonía Andina (Colombia, Ecuador, Perú)

Proyecto **Promoción de la Justicia y la Integridad en la Administración Pública** (Pro-Integridad), ejecutado por Tetra Tech/DPK. Tiene como propósito apoyar los esfuerzos de reforma de la justicia penal —en Lima, Callao, San Martín y Amazonas— a nivel del Poder Judicial, Ministerio Público, Ministerio de Justicia, Procuraduría Pública Anticorrupción y organizaciones de la sociedad civil vinculadas con el tema, para finalmente reducir la corrupción en la administración pública y fortalecer el Estado de derecho.

Actividad de Apoyo en Manejo Ambiental y Gobernabilidad Forestal (Perú Bosques), ejecutada por *Chemomics International*. Tiene como propósito apoyar a los gobiernos regionales de Loreto, Ucayali y Madre de Dios en la mejora en la gobernanza forestal y gestión del medio ambiente, en el marco del cumplimiento del Tratado de Libre Comercio.

Iniciativa del Sector Forestal Peruano (PFSI), ejecutado por el Servicio Forestal de los Estados Unidos (USFS). Tiene como propósito desarrollar capacidades para la gobernanza forestal, manejo de bosques, gestión de la información para el cumplimiento del Anexo de Gobernanza Forestal, en el marco del Tratado de Libre Comercio. Su ámbito de intervención abarca los departamentos de Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayali, y en políticas, el nivel nacional.

Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina II (ICAA II), ejecutado por un consorcio conducido por *International Resources Group*, a través de una denominada Unidad de Apoyo. Tiene como propósito reducir la deforestación y la pérdida de biodiversidad, lograr un funcionamiento eficaz de la gobernanza de recursos naturales, así como mayor calidad y sostenibilidad de los medios de vida, para finalmente fomentar y fortalecer la conservación de la Amazonía Andina (Colombia, Ecuador y Perú).

3. MARCO ANALÍTICO CONCEPTUAL

En la actualidad, se reconoce la (pre) existencia de capacidades, en distinto grado, en las instituciones y las personas, habiéndose superado, en el mundo académico y en la comunidad internacional del desarrollo, aquella discusión que proponía la necesidad de proceder (exógenamente) a la “creación de capacidades” en donde pudiera evidenciarse “su carencia”.

Un efectivo proceso de desarrollo de capacidades debe aplicar un enfoque sistémico, integral y holístico que desarrolle las capacidades a nivel institucional y de las personas (empoderamiento). En general, el desarrollo de capacidades se expresa en función de las posibilidades que permite un entorno favorable, por lo que el alcance del desarrollo de capacidades y la capacidad de crecimiento dependerá del grado de alineamiento de los elementos del entorno. El entorno hace referencia al sistema social en el que se encuentran las organizaciones y las personas, por lo que incluye todas las reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción entre los ciudadanos.

Modelo de Desarrollo de Capacidades Institucionales y de las Personas

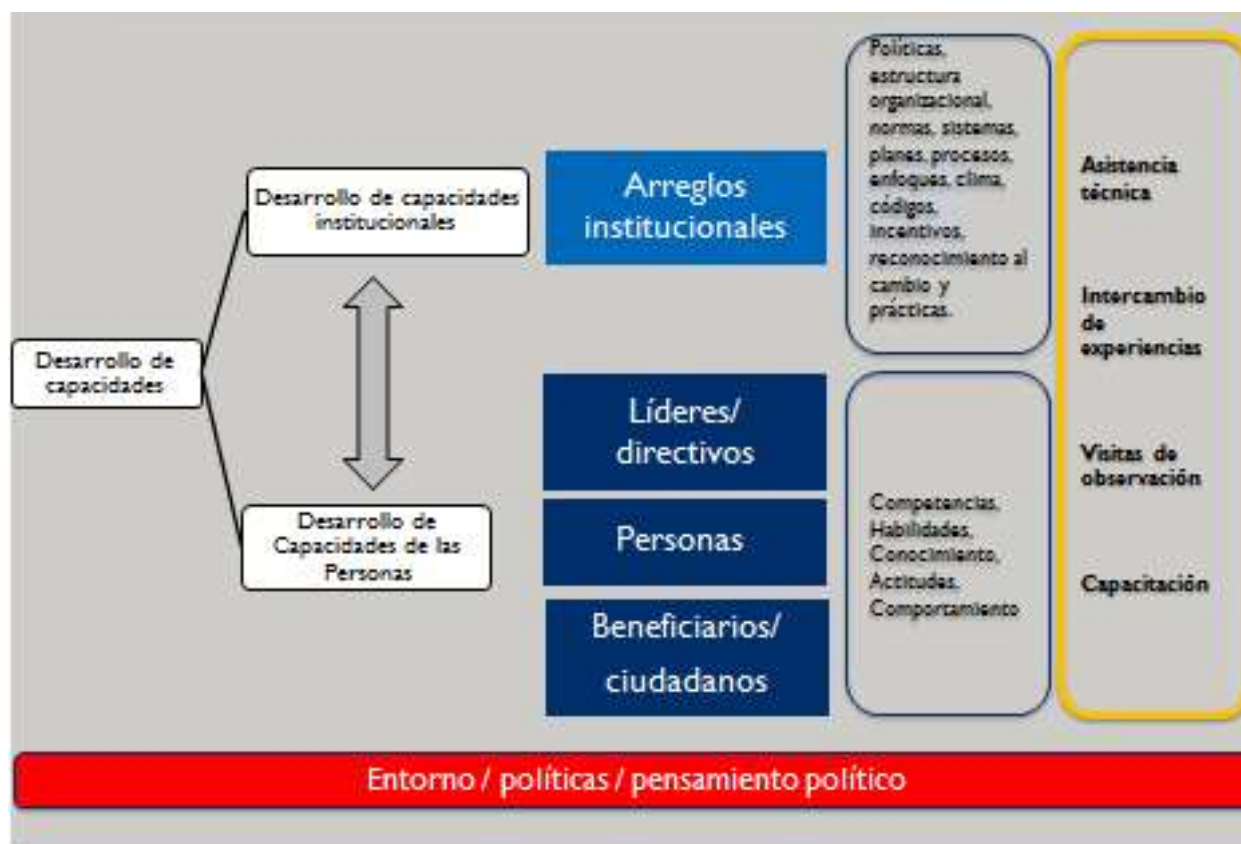
Las actividades de desarrollo de capacidades sólo tienen un efecto e impacto en una situación de trabajo específica, como propone el Modelo de Desarrollo de Capacidades Institucionales y de las Personas o *Human and Institutional Capacity Development* (HICD). Por ello, el desarrollo de capacidades a nivel institucional debe abordar los arreglos institucionales, es decir las políticas, prácticas y sistemas que permiten el funcionamiento efectivo de una organización, y el desarrollo de las capacidades de las personas debe involucrar a los directivos y líderes, a los trabajadores y a los beneficiarios y ciudadanos, a través del fortalecimiento y mejora de sus competencias, habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos. Para esto es necesario la implementación de actividades de asistencia técnica, el intercambio de experiencias y actividades de capacitación que contribuyan al mejor desempeño de la organización. En el proceso de desarrollo de capacidades, están presentes de manera transversal el entorno, las políticas y el pensamiento político (ver Figura 1)

Si se esperan alcanzar resultados a nivel institucional con actividades de desarrollo de capacidades a nivel de las personas, éstas deben concebirse y plantearse como una motivación, a saber, desde el mismo interés de los involucrados y en el marco de las prioridades y políticas institucionales. En ese sentido, se debe advertir que una actividad orientada al desarrollo de capacidades a nivel individual puede ser una positiva experiencia personal, pero no necesariamente se concretiza en resultados a nivel institucional. Desde la perspectiva institucional, asegurar la disponibilidad de recursos para financiar actividades orientadas al desarrollo de capacidades de directivos/as y/o trabajadores representa muchas veces un significativo esfuerzo, pero no se refleja necesariamente en una mejora esperada de resultados y consecuente cambio institucional.

Alcanzar el efectivo desarrollo de capacidades institucionales supone, por ejemplo, que los individuos capacitados tienen intereses personales efectivamente alineados con las expectativas institucionales y, consecuentemente, aplican en la práctica los conocimientos adquiridos en dichas actividades. En efecto, según Kirkpatrick (2006), los resultados de una capacitación son susceptibles de ser capitalizados a nivel institucional si las actividades formativas de una persona pueden reflejarse en el puesto de trabajo, a partir de pasos previos a nivel de reacción, aprendizaje o conducta. Por lo tanto, la efectividad de una

capacitación debe ser analizada en relación con los objetivos de la organización y a partir de una medición, objetivamente verificable, del desempeño efectivo y sostenible del personal capacitado.

Figura 1: Abordaje para el Desarrollo de Capacidades Institucionales y de las Personas



Fuente: Adaptado de Proyecto Evaluations.

En relación con el abordaje específico del presente estudio de casos, el modelo HICD permite analizar el nivel de desarrollo de capacidades y tiene como objetivo final ayudar a mejorar el desempeño institucional en áreas críticas. El HICD está basado en las necesidades organizacionales de desarrollo de capacidades y enfocado en los sistemas orientados al desempeño, provee información acerca de la evolución de dicho proceso, sirve como una guía para su implementación y pone a disposición herramientas vinculadas al desarrollo de capacidades.

Se trata no sólo de un abordaje que se concentra en el resultado de las actividades de capacitación de personas vinculadas a una organización (training), sino que de manera integral comprende también el estudio de las actividades orientadas al desarrollo de capacidades de la institución misma. Un enfoque integral de este tipo conduce a analizar el estudio de casos desde una mirada política, en el sentido que las conclusiones y recomendaciones que se deriven deben contemplar no sólo las actividades de desarrollo de capacidades a nivel institucional e individual, sino contemplar también su entorno inmediato (ciudadanía), a fin de conducir a la formulación consistente de políticas de mejora.

El HICD es un modelo de siete pasos estructurados e integrados que, inicialmente, identifica organizaciones socias, obtiene su compromiso y forma un grupo de interés (stakeholders);

posteriormente mide o diagnostica el desempeño organizacional, preparando e implementando las soluciones para asegurar, luego, el monitoreo permanente del proceso de cambio (ver Figura 2).

El presente estudio de casos se realiza considerando dichos pasos a través de las preguntas de estudio y, con relación a los cambios esperados. El estudio se enfoca en dos ámbitos, (i) a nivel del desarrollo de capacidades institucionales, a partir de la verificación de arreglos institucionales³, y (ii) a nivel de la mejora de competencias individuales, considerando a los directivos y trabajadores de la organización, así como la eventual proyección de sus efectos a ciudadanos o población beneficiaria.

Figura 2: Modelo de Desarrollo de Capacidades



Fuente: USAID 2010 (Traducción no oficial)

Modelo de Mejora del Desempeño

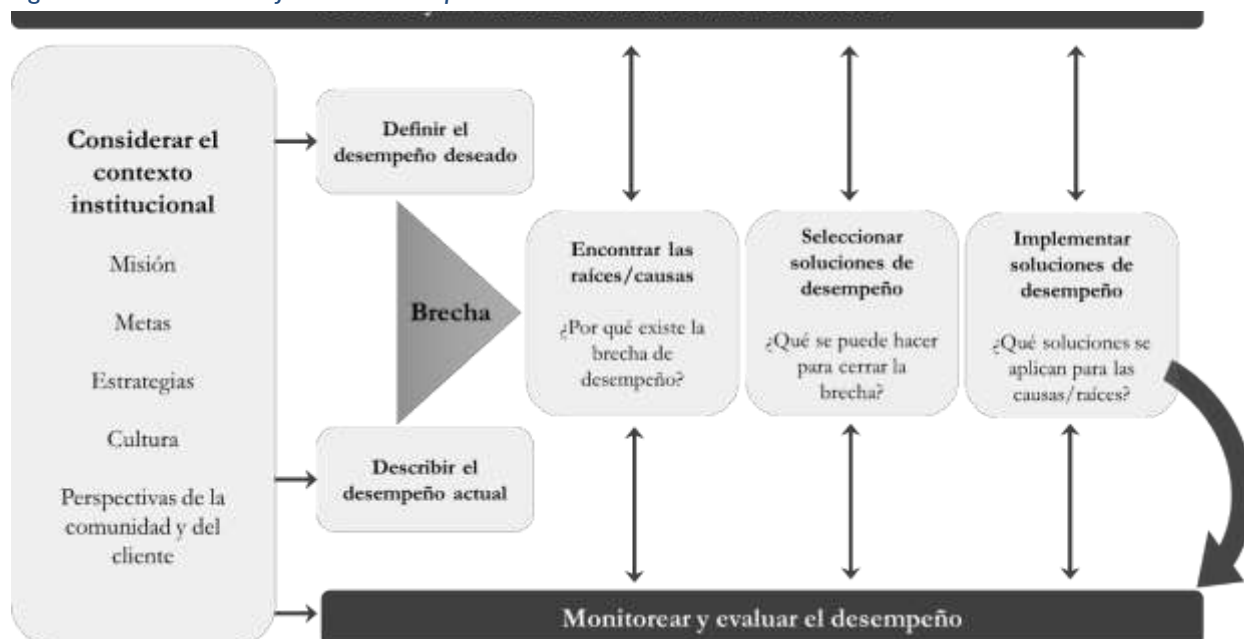
En el marco del HICD, se optó por recurrir de manera complementaria al modelo de Mejora del Desempeño, pues proporciona un proceso sistemático para estudiar a la organización de acuerdo a la secuencia de cambio-transformación-mejora del desempeño institucional.

Según este modelo, a nivel de diseño y por cada proyecto se debe considerar el contexto institucional, vale decir, examinar el sistema en el que funciona, la misión, metas, estrategias y políticas, la estructura y la cultura de la organización. Luego, se identifica el desempeño deseado comparado con el desempeño real, a fin de determinar la magnitud y las características de la brecha de desempeño. Al respecto, se busca luego confirmar la solidez de las causas de la brecha, así como de las soluciones de mejora del desempeño que fueron identificadas e implementadas. Para permitir procesos cíclicos de mejora

³ En sentido amplio, comprende la formulación e implementación de políticas, la funcionalidad de una estructura organizacional, el establecimiento y observancia de normas, el diseño eficiente de sistemas, planes y procesos, la consistencia de enfoques, la existencia de un clima organizacional propicio, el establecimiento de códigos e incentivos, así como el reconocimiento al cambio y buenas prácticas.

continua del desempeño, se analizan las acciones de evaluación y monitoreo desarrolladas por cada uno de los proyectos, con el fin de volver a medir la brecha, confirmar el efecto de las soluciones planteadas e implementar nuevas soluciones en función a la nueva situación encontrada (ver Figura 3).

Figura 3: Modelo de Mejora del Desempeño



Fuente: USAID 2010 (Traducción no oficial)

En el proceso de desarrollo de capacidades, y por ende en el estudio, se aplican diferentes conceptos claves, siendo los más utilizados los siguientes:

Desarrollo de capacidades (DC), revisando tres definiciones de DC se observa similitud entre ellas, por ejemplo, para USAID “son los enfoques, estrategias o metodologías —usadas por USAID y sus aliados— para cambiar, transformar y mejorar el desempeño a nivel individual, organizacional, sectorial o a nivel más amplio del sistema”⁴ (USAID, 2014). Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)/Comité de Ayuda al Desarrollo (2010), son “los procesos por los que las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto fomentan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen la capacidad a lo largo del tiempo”. Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2008), es el “proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo”.

Niveles de capacidades, las definiciones presentadas dan la idea que hay capacidades a nivel de las personas, a nivel de las organizaciones/instituciones y a nivel del entorno.

Competencias, características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso. Involucran de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

⁴ Traducción no oficial

Asistencia técnica, acompañamiento técnico especializado a las personas y equipos asesorados, caracterizado por la ejecución de acciones de soporte en el que se desarrolla un proceso de enseñanza-aprendizaje ligado directamente a un aspecto específico u operativo del desempeño laboral. Puede estar ligado a la capacitación o realizarse directamente a solicitud de la instancia interesada.

Capacitación, proceso que busca la mejora del desempeño de las personas (trabajadores), a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto y/o a los objetivos estratégicos de la entidad {Adaptado de Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)}.

Diplomado o programa de especialización, es una estrategia de enseñanza-aprendizaje que comprende un conjunto de cursos o módulos organizados para profundizar en una temática específica que tiene como propósito la adquisición o desarrollo de conocimientos teórico-prácticos, debiendo emplearse un total de veinticuatro (24) créditos de conformidad con el artículo 43 de la Ley Universitaria (Ley 30220).

Intercambio de experiencias, es una actividad que hace posible mostrar y compartir información, procesos, resultados y/o logros, y puede darse a través de visitas guiadas a instituciones “modelos” o en eventos donde se presentan las experiencias respectivas⁵.

Pasantía, es una actividad práctica de carácter académico, de investigación o profesional que realiza un trabajador en otra entidad pública o privada, en el país o en el extranjero, con el objeto de adquirir experiencia y/o profundizar los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Esta actividad es supervisada por personal designado para tal fin, dentro de la entidad donde se estuviere llevando a cabo la pasantía (Adaptado de SERVIR).

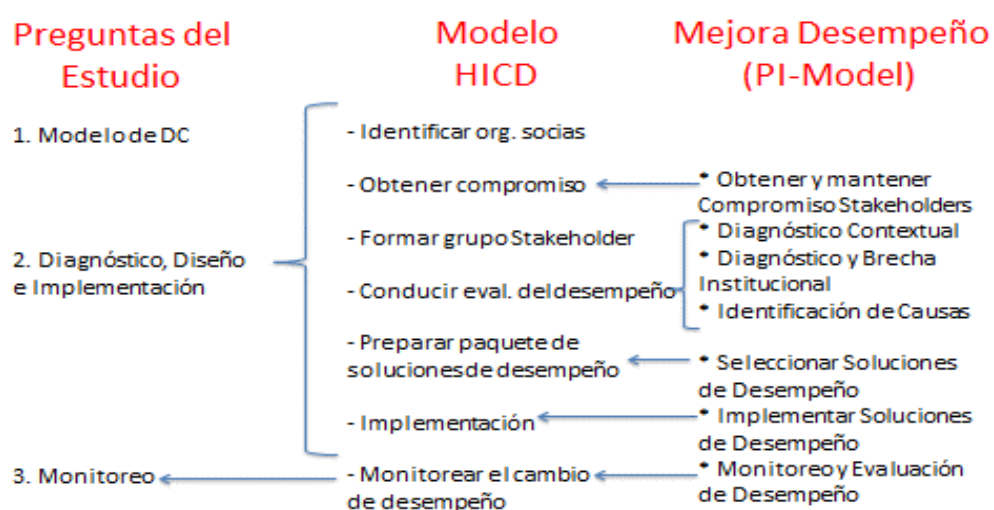
Reunión técnica, es una reunión entre líderes de opinión, expertos, especialistas o personas de intereses comunes y cuenta con una agenda, tema y/o documentación concreta para su revisión, análisis, debate, mejora y toma de decisiones.

⁵ Adaptado de DS que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales. DS 004-2010- PCM

4. METODOLOGÍA

Con la finalidad de guiar el proceso de análisis de experiencias que han estado directamente vinculadas al desarrollo de capacidades en los proyectos seleccionados, como se ha señalado, se han formulado cuatro preguntas guía que abordan aspectos diversos vinculados al modelo y la metodología de desarrollo de capacidades utilizado por el proyecto, la modalidad de implementación durante la intervención, la forma específica como se registran los avances de dicho proceso y, finalmente, los logros reportados. El abordaje de cada pregunta ha tenido como referente los pasos que involucra el modelo HICD y el proceso de mejora del desempeño (ver Figura 4).

Figura 4: Ruta Metodológica para el Estudio de Casos



Las preguntas planteadas, referidas a los siete casos específicos, debían encontrar respuestas satisfactorias recurriendo al análisis documental, complementado con entrevistas a informantes relevantes. La metodología planteada hace recaer el peso del presente estudio en la documentación generada por los proyectos seleccionados. La realización de entrevistas complementarias debía aclarar y detallar algunos aspectos sobre las actividades reportadas.

Queda claro que el estudio de caso no es una evaluación del diseño o implementación de los proyectos, sino que está referido al análisis de una experiencia concreta y puntual sobre desarrollo de capacidades a nivel institucional y/o de las personas. En ese sentido, la determinación de los casos a estudiar fue acordada con el equipo de USAID, una vez comprendidas las características principales de cada proyecto.

Estudio de Casos

El enfoque metodológico aplicado es el estudio de casos. Este método tiene la particularidad de permitir aproximarse de una forma integral y en profundidad a proyectos que desarrollan capacidades en distintos ámbitos de intervención y con distinta intensidad. El estudio de caso es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja, basada en el entendimiento comprensivo de dicha situación. Este entendimiento se obtiene a través de la descripción y análisis en profundidad de la situación, la cual es tomada como un sistema y dentro de un contexto.

El modelo utilizado para este estudio es ad hoc, pero se guía por los pasos propuestos por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2011) para la elaboración de estudios de caso: diseño del caso, recolección y análisis de la información, desarrollo del informe de estudio de caso y diseminación y re- uso. El modelo del BID ha sido diseñado como una herramienta para la generación de conocimiento sobre experiencias realizadas, con el propósito de ayudar a las organizaciones a realizar reflexiones sistemáticas y colectivas, e identificar lecciones aprendidas. Al respecto, utilizando información cualitativa más que cuantitativa, el proceso para su elaboración no sólo define el propósito del estudio de caso, sino también plantea las preguntas de reflexión que se espera responder a partir de la recopilación de información relevante en torno a la unidad de análisis definida.

De esta manera, se ha utilizado una metodología específica de carácter principalmente explicativo y cualitativo, para conocer en profundidad la experiencia concreta de desarrollo de capacidades de los proyectos seleccionados de USAID en el Perú. Esta consiste en una matriz de análisis que incluye todas las preguntas y variables específicas del estudio considerando los siete casos seleccionados. Con ello, se hizo posible el análisis interno de cada una de las experiencias (Ver Anexo 2), con el fin de llegar a conclusiones relacionadas con las preguntas de estudio.

Análisis documental

Todos los proyectos seleccionados comprenden actividades de desarrollo de capacidades, pero ello no necesariamente es el (único) propósito de la intervención. En algunos proyectos, con peso específico diferente, el desarrollo de capacidades es una línea de acción explícita, mientras que en otros se trata de un aspecto transversal a sus actividades.

Recurriendo a la herramienta informática ATLAS.ti se pudo sistematizar y ordenar la información cualitativa, y generar los memos, los cuales contienen las conclusiones plasmadas en este informe. En ese sentido, se revisó de manera sistemática la documentación generada por los proyectos no sólo en torno a los casos, sino a toda la intervención del proyecto, a fin de ubicar y dimensionar con claridad cada caso. Una relación detallada de la documentación producida hasta setiembre 2016 está en el Anexo 5, y el resumen se muestra en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Tipo de Documentos Revisados por Proyecto

Documentos	NAP	Amazonía Lee	ProDes	Pro Integridad	Perú Bosques	PFSI	ICAA II
Descripción del proyecto	x	x	x	x	x	x	
Planes anuales de trabajo	x	x	x	x	x	x	
Plan de M&E	x	x	x	x	x	x	
Informes anuales	x	x	x	x	x	x	
Informes trimestrales	x	x	x	x	x	x	
Informe final				x			x
Informe de evaluación			x		x	x	x
Plan de desarrollo de capacidades			x		x		
Diagnóstico de desarrollo de capacidades			x				
Informe sobre desarrollo de capacidades	x	x	x	x	x	x	x
Documentos sobre género			x				x

Documentos	NAP	Amazonía Lee	ProDes	Pro Integridad	Perú Bosques	PFSI	ICAA II
Documentos de sistematización	x	x	x				x
Otros documentos	x		x	x	x	x	x

Entrevistas semi estructuradas

El análisis del registro documentado de los proyectos, en torno a su experiencia en el desarrollo de capacidades, fue complementado con la triangulación de información cualitativa obtenida de entrevistas a informantes clave. Estas estuvieron contempladas desde un inicio, en la medida en que se asumió de manera acertada que la documentación generada por los proyectos no siempre iba a proporcionar información específica y en detalle sobre el tema de interés. La triangulación buscó contrastar hallazgos encontrados en la revisión de documentación con información primaria brindada por los entrevistados. Asimismo, en las entrevistas se buscó encontrar nuevos hallazgos para las preguntas que no fueron respondidas a cabalidad mediante la revisión de documentación.

En lo relativo a la selección de informantes clave, se buscó entrevistar a los representantes de la Oficina de Contratos de USAID responsables de cada proyecto (COR), así como a los directores de cada proyecto, responsables de su implementación. Se entrevistó también a los responsables de desarrollo de capacidades y a los especialistas de monitoreo y evaluación (M&E) de los proyectos, así como a funcionarios de la contraparte a nivel estratégico, otros funcionarios y beneficiarios. Utilizando cuestionarios semiestructurados, se entrevistó a informantes clave en Lima —donde se define la política de intervención— así como en las ciudades de Pucallpa, Iquitos, Tarapoto, Tingo María y Moyobamba —donde se ejecutan las actividades de desarrollo de capacidades— (ver Cuadro 5). La relación de personas entrevistadas entre el 5 de enero y el 8 de febrero de 2017 se encuentran en el Anexo 4.

Cuadro 5: Número de Personas Entrevistadas por Proyecto y Lugar

Proyectos	USAID*	Lima	Moyobamba /Tarapoto	Pucallpa	Tingo María	Iquitos	Total
NAP	1	2			3		6
Amazonía Lee	1	3	7				11
Pro Descentralización	1	3	13				17
Pro-integridad	1	2	4				7
Perú Bosques	2	1		5			8
PFSI	2	3				7	12
ICAA II	1	3		7			11
Total	9	17	24	12	3**	7	72

* Entrevistas realizadas entre el 16 de noviembre y el 1 de diciembre de 2016.

**Entrevista por Skype, por dificultades de acceso aéreo y terrestre a la zona, generada por el mal clima.

El número de personas entrevistadas es diferente en cada proyecto en razón al número de instituciones que abarca el caso, la necesidad de información complementaria requerida y el acceso al ámbito geográfico. Esto no ha influido en el análisis de los resultados, ya que las entrevistas fueron realizadas esencialmente para complementar la información obtenida con el análisis documental, fuente principal del estudio.

5. SIETE CASOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

5.1. Contribuyendo al Fortalecimiento de una Vida sin Drogas en el Valle del Monzón

Históricamente, el Valle del Monzón ha sido una zona de difícil acceso y de intensa producción de cultivos ilícitos de hoja de coca. Frente a la erradicación de los cultivos de coca, el inicio del proyecto Nuevas Alternativas (NAP) marcó un cambio de perspectiva en la ejecución de actividades orientadas al desarrollo alternativo.

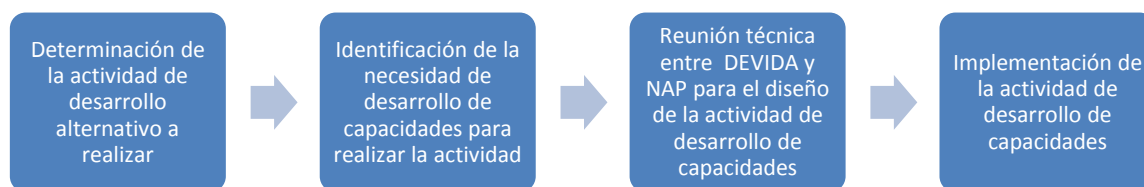
El presente caso se focaliza en el Valle del Monzón y forma parte del proyecto NAP, el cual tiene como objetivo principal “apoyar el desarrollo sostenible de instituciones y comunidades peruanas que se han comprometido a estilos de vida lícitos”. El caso está relacionado con el Resultado Intermedio (RI) 1.4 del proyecto: “Organizaciones gubernamentales eficaces apoyan el desarrollo lícito en las comunidades en transición, específicamente la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA)”.

Sobre el modelo y la metodología

Con el propósito de fortalecer institucionalmente a DEVIDA, el proyecto aplicó una metodología de respuesta funcional y a demanda de la contraparte, centrada en el desarrollo de las capacidades institucionales a través del desarrollo de las capacidades de las personas. Esta metodología fue diseñada de manera conjunta. Así, primero DEVIDA determinaba el alcance de sus actividades técnicas en desarrollo alternativo, seguidamente, identificaban las necesidades de desarrollo de capacidades vinculadas a cada actividad, luego a través de una reunión técnica y de manera conjunta se definía las acciones para el desarrollo de las capacidades, que posteriormente eran implementadas (ver Figura 5).

El proyecto ha contribuido al desarrollo de capacidades de DEVIDA con actividades de soporte ad-hoc, incluyendo la participación de mujeres en sus actividades, así como la promoción de la participación y el liderazgo de las mujeres en sus comunidades. Para esto, el proyecto cambió la estrategia de convocatoria, realizando una invitación abierta y de participación general, con particular interés en convocar jóvenes y mujeres.

Figura 5: Metodología de Respuesta Funcional a Necesidades de Desarrollo de Capacidades



Fuente: Entrevista a funcionarios del proyecto NAP. Elaboración: Propia

Sobre la implementación

El proyecto realizó actividades de desarrollo de capacidades en DEVIDA de manera fluida y cooperativa creándose un vínculo a partir del compromiso de la Alta Dirección⁶. Posteriormente, se formaron grupos de *stakeholders* comprometidos con el objetivo de promoción del desarrollo alternativo, conformados por representantes de la población de las zonas de intervención, así como por los gobiernos locales que se constituyeron como socios claves para el posterior ingreso y permanencia del proyecto en zonas de post - erradicación.

Las necesidades de desarrollo de capacidades fueron planteadas a partir de las necesidades que iban surgiendo en DEVIDA durante el desarrollo de sus actividades de desarrollo alternativo y se concentraron en los componentes vinculados a la socialización, asociatividad y gestión a nivel comunal, claves para el ingreso del proyecto a las áreas de intervención.

En lo que toca a la relación del proyecto con DEVIDA, ésta ha ido cambiando a lo largo del horizonte temporal del proyecto debido a la asunción progresiva de funciones y el fortalecimiento del liderazgo de DEVIDA en el proceso de desarrollo alternativo, lo cual fue logrado a partir del trabajo conjunto en las zonas de intervención y la experiencia previa de los funcionarios de NAP en la ejecución de proyectos.

El equipo de NAP apoyó a DEVIDA en tres áreas de fortalecimiento:

- Fortalecimiento de la organización y de las capacidades estratégicas (2013-2015)
- Fortalecimiento del liderazgo en el proceso de socialización (2013–2015)
- Fortalecimiento horizontal de la gestión (2016-2017)

En torno a estas tres áreas se construyó un paquete de soluciones incluyendo actividades de capacitación y de asistencia técnica. Otros temas de capacitación estaban relacionados con la socialización y gestión comunal y la administración y uso responsable del medio ambiente.

A manera de ejemplo, se puede mencionar la capacitación para el correcto uso del Sistema Informático Post-erradicación (SISPOST), el cual es el sistema de seguimiento de los resultados del desarrollo alternativo en las zonas de intervención. La capacitación se iniciaba con la reunión del equipo técnico de DEVIDA, cuyos integrantes estaban conectados en línea durante el curso. Luego de la asignación de usuarios y claves de acceso, un funcionario del proyecto capacitaba y posteriormente, realizaba una ronda de ayuda y atención personalizada a cada miembro del equipo técnico. La capacitación incluía actividades de reforzamiento a través de ejercicios prácticos, los cuales fueron corregidos, y las dudas absueltas a partir de los avances y necesidades de aprendizaje de cada participante. El 90% de personas del equipo dedicadas al trabajo de campo, utilizan el SISPOST como herramienta de consulta y de seguimiento.

De otro lado, las principales actividades de asistencia se focalizaron a lo siguiente:

- Sistematización de los procesos de socialización, asociatividad y gestión comunal.
- Elaboración de manuales sobre cultivos de cacao, café, mitigación ambiental e intervención y facilitación social.
- Finalización del plan de asociatividad para áreas de intervención.

⁶ El equipo de DEVIDA valora que el proyecto se haya sumado a los esfuerzos del Estado peruano, diseñando e implementando intervenciones conjuntas en base a lecciones aprendidas, un plan operativo compartido, y el entendimiento que el trabajo es con “personas” y no en base a “metas frías”.

Según funcionarios entrevistados de DEVIDA, la sistematización de los procesos se logró a partir de la producción conjunta con NAP de manuales para el trabajo de campo. Los procesos sistematizados fueron luego transferidos a los funcionarios de DEVIDA a través de estos manuales.

Inicialmente se trazó la estrategia a seguir a partir de la organización, planificación y gestión comunal; de este análisis se obtuvo una matriz para realizar la capacitación en facilitación social y la forma en la que se debían aproximar a la comunidad para promover el desarrollo alternativo. Así se desarrollaron cartillas instructivas⁷ y manuales para el primer acercamiento a las familias, para mantener la relación (socialización) con las familias aceptantes del desarrollo alternativo y para la cosecha de nuevas y diferentes opciones al cultivo de coca, como el cacao y el café. También se hicieron manuales sobre cómo mantener estos cultivos y cómo cuidar el medio ambiente.

La evaluación de las actividades de asistencia técnica se deducía de la funcionalidad que alcanzaban los manuales para cumplir eficazmente con lo planteado en el trabajo de campo.

En las entrevistas realizadas se pudo evidenciar una integración entre las capacidades desarrolladas a nivel de las personas y las capacidades desarrolladas a nivel institucional. En esto jugó un rol importante la realización periódica de reuniones técnicas del equipo de NAP con funcionarios y especialistas de DEVIDA. En dichas reuniones se presentaban los principales problemas y dificultades para la ejecución de las actividades de desarrollo alternativo, se identificaban las capacidades puntuales que debían ser desarrolladas y, consecuentemente, se diseñaban e implementaban las actividades para mitigar y solucionar dichos problemas.

Sobre el seguimiento

El monitoreo del paquete de soluciones del proyecto fue realizado inicialmente midiendo las metas en periodos trimestrales, y a partir del segundo año se contó con un *Performance Management Plan* (PMP), ahora Plan de Monitoreo y Evaluación.

El indicador principal del proyecto es el Índice de Liderazgo y Gestión de la Transición de DEVIDA, y mide el desarrollo de capacidades a nivel institucional a partir del liderazgo y transferencia del proyecto en doce componentes —socialización, gestión comunal, actividades productivas, medio ambiente, asociatividad, acceso a crédito, comunicaciones, género, gestión operativa, planificación, SISPOST y monitoreo—, los cuales están directamente relacionados a la capacidad de DEVIDA de ejecutar las intervenciones de desarrollo alternativo. Para calcular este índice se utiliza información proveniente del SISPOST, encuestas, expedientes de DEVIDA e informes de NAP.

El índice se divide en tres componentes en la forma de ratios:

- Componente 1: Ratio NAP/DEVIDA de personal implementando actividades de transferencia de comunidades a una vida lícita.
- Componente 2: Ratio NAP/DEVIDA de financiamiento de actividades de transferencia de comunidades a una vida lícita.

⁷ Las cartillas instructivas son un material de apoyo de transferencia de capacidades, elaborados por DEVIDA y los gobiernos locales con el apoyo del proyecto. Antes de su aplicación tienen dos validaciones: (1) a cargo de un equipo técnico, y (2) con los usuarios y usuarias para garantizar su comprensión y aplicación. Estas actividades buscan la sostenibilidad en el uso de los materiales.

- Componente 3: Sistematización completa de los procesos de transición. A partir de cada componente del proyecto, si éste lograba los objetivos planteados por año, se agrega en el numerador de la ratio “1” por cada proceso de transición sistematizado y, como denominador, “12” (equivalente al total de procesos de transición a sistematizar).

Los resultados del proyecto se difunden a partir de boletines mensuales, los cuales resumen las principales noticias en relación al desarrollo alternativo en las zonas de intervención, incluyendo las actividades de desarrollo de capacidades en DEVIDA.

Sobre los logros

El indicador para el caso estudiado es el Índice de Liderazgo y Gestión de la Transición de DEVIDA. En el ámbito de intervención de la oficina de Tingo María, los resultados muestran el mayor avance en los componentes de Socialización, Actividades Productivas y Planificación, alcanzando un nivel de liderazgo de 72%, 71% y 62% respectivamente (ver Cuadro 6). El componente de Género es el más bajo, después del de Acceso al Crédito. Una lección aprendida es que género debe ser un componente transversal que permita realizar acciones integradas.

Cuadro 6: % de Adopción de Liderazgo en la Conducción del Programa de Post-Eradicación

COMPONENTE	% Adopción de Liderazgo	Oficinas de DEVIDA		
		OZ Tingo María	OZ Aguaytía	OZ Tarapoto
1. Socialización	68%	72%	75%	75%
2. Gestión Comunal	45%	44%	50%	45%
3. Actividades Productivas	72%	71%	75%	81%
4. Medio Ambiente	51%	45%	60%	58%
5. Asociatividad	34%	30%	50%	50%
6. Acceso al Crédito	3%	2%	5%	5%
7. Comunicaciones	37%	40%	50%	23%
8. Género	27%	27%	30%	20%
9. Gestión Operativa	59%	57%	60%	60%
10. Planificación	63%	62%	60%	70%
11. SISPOST	48%	53%	60%	40%
12. Monitoreo	43%	40%	50%	40%

Fuente: Proyecto NAP. Mayo 2015

El liderazgo de DEVIDA en dichos temas se confirma con la disponibilidad de los productos comunicacionales elaborados⁸ y la responsabilidad medio ambiental de familias orientadas ahora al desarrollo alternativo en las áreas de intervención.

Con el apoyo de NAP, DEVIDA fortaleció sus capacidades institucionales incrementando su eficacia en la ejecución de actividades de desarrollo alternativo en el Valle del Monzón. Para ello aplicó una metodología de respuesta funcional diseñada de manera conjunta que consistió en identificar las necesidades y soluciones —asistencia técnica y capacitación— para el desarrollo de capacidades en función a las demandas puntuales de DEVIDA. Para los funcionarios de NAP de la oficina de Tingo María,

⁸ Ejemplo: cartillas de café y cacao.

el ingreso al Valle del Monzón, otrora espacio dedicado al cultivo ilícito de coca, sin presencia del Estado y dominado por el narcotráfico, ha sido considerado el mejor indicador del éxito de la intervención de DEVIDA y su nueva estrategia de desarrollo alternativo.

5.2. Innovación para la Mejora del Aprendizaje de Lectura y Escritura en San Martín

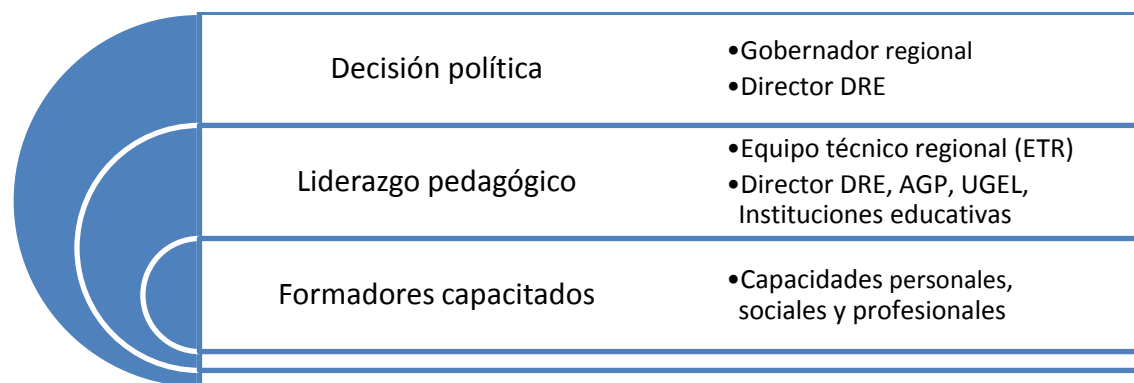
El caso forma parte del proyecto Amazonia Lee: Desarrollo de la Capacidad y Compromiso. Tiene como propósito desarrollar las capacidades en gestión educativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) de San Martín y Ucayali para la mejora de los aprendizajes de la lectura y escritura en los primeros grados de educación. El proyecto plantea cuatro resultados (R): R1: Capacidades de gestión pedagógica e institucional fortalecidas; R2: Sistema de evaluación de los aprendizajes institucionalizado; R3: Capacidades de especialistas en seguimiento comunitario del aprendizaje y gestión escolar fortalecida; y, R4: Sistema de reconocimiento de buenas prácticas docentes funcionando.

El caso comprende la implementación del programa de Formación de Formadores de Maestros y Especialistas Regionales de Educación (actividad del R1), el Sistema de Evaluación de los Aprendizajes (R2) y el Sistema de Reconocimiento de Buenas Prácticas Docentes (R4) en la DRE del Gobierno Regional de San Martín (GORESAM).

Sobre el modelo y la metodología

El modelo de desarrollo de capacidades se focaliza prioritariamente en el desarrollo de las personas con el objetivo de mejorar la calidad educativa⁹. El modelo incluyó las siguientes actividades (ver Figura 6): voluntad política del gobernador regional y del director de la DRE, ejercicio de un liderazgo pedagógico por parte del Equipo Técnico Regional (ETR) del proyecto Enseñar es Liderar en la conducción de la propuesta y formadores de maestros dotados con competencias personales, profesionales y sociales.

Figura 6: Modelo de Desarrollo de Capacidades para Mejorar la Calidad Educativa



Fuente: Entrevista a directora del proyecto. Elaboración propia.

Por otro lado, se buscó implementar un enfoque de género, de manera que las niñas y los niños tuvieran igualdad de oportunidades. De esta forma, el proyecto incorporó la perspectiva de género en el currículo, en la producción de textos y en la formación de maestros, directores y especialistas.

⁹ El proyecto además tiene previsto resultados relacionados con el desarrollo de capacidades institucionales a través del Sistema de Evaluación de los Aprendizajes y el Sistema de Reconocimiento de Buenas Prácticas Docentes.

Sobre la implementación

El proyecto implementó acciones para sensibilizar a funcionarios del gobierno regional, funcionarios de la DRE, maestros, directivos y padres de familia sobre la importancia de la lectura y escritura, la evaluación de los aprendizajes y el enfoque de género. Según testimonio de la jefa del proyecto, una vez iniciado “...se ha venido trabajando de manera sistemática en un nivel de motivación y de información a autoridades” con el objetivo de obtener el compromiso político de las autoridades del GORESAM.

Para el desarrollo de capacidades, el proyecto formó un grupo de *stakeholders* que se encontraba en Reuniones Técnicas Regionales, contando con la participación del director de la DRE, el equipo técnico regional (ETR) encargado de la implementación del proyecto Enseñar es Liderar (PEEL), el gerente regional de Desarrollo Social, el director del Área de Gestión Pedagógica (AGP), y el director del Área de Desarrollo Institucional, entre los principales. La conformación de este grupo no fue formalizada con un documento oficial de la DRE, lo cual no limitó su funcionamiento.

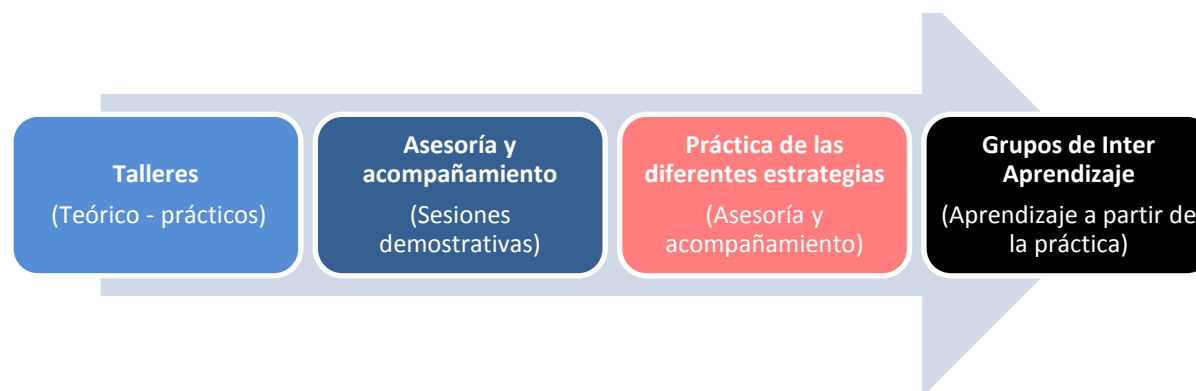
La implementación del programa de Formación de Formadores de Maestros, así como el sistema de Reconocimiento de Buenas Prácticas Docentes y el sistema de Evaluación de los Aprendizajes fueron coordinados en dos niveles: a nivel estratégico en las Reuniones Técnicas Regionales, donde se presentaban las propuestas y el enfoque a utilizar para cada uno de los sistemas del proyecto (la visión), se realizaba el monitoreo de avances y se tomaban acuerdos en cuanto acciones que facilitaban su implementación; y con el ETR, en temas de planificación, logística y revisión y construcción de instrumentos. Ambos niveles de trabajo permitieron que el ETR asuma una responsabilidad colectiva de todos los actores involucrados con el liderazgo educativo.

En cuanto al diagnóstico de desempeño inicial, éste se realizó para el caso del programa de Formación de Formadores de Maestros. En efecto, se aplicaron pruebas escritas sobre conocimiento en el manejo de la lectura y escritura, la formación de maestros y las creencias pedagógicas. Paralelamente, en el primer taller de formadores se levantó información individualizada sobre el desempeño de cada formador y las otras estrategias formativas.

Por su parte, en lo que concierne a la preparación del paquete de soluciones, el programa de formación y los materiales formativos se diseñaron recogiendo la experiencia del Centro Andino de Excelencia para la Capacitación de Maestros que lideraba la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Ambos incorporan una propuesta pedagógica basada en el enfoque balanceado para la enseñanza y el aprendizaje de la lectura y escritura, que parte de desarrollar el aprendizaje en relaciones de comunicación e incorpora como proceso fundamental el aprendizaje de las cinco habilidades de lectura —fluidez, desarrollo de la comprensión de textos, vocabulario, desarrollo de la conciencia fonológica y el reconocimiento de la relación fonema y grafema (fonética).

El programa aplicó el enfoque “de la comprensión teórica a la aplicación”, a través de actividades de capacitación y asistencia técnica y de estrategias formativas (ver Figura 7). Estas se detallan a continuación:

Figura 7: Estrategias del Programa de Formación de Formadores de Maestros



Fuente: Programa de formación de formadores de maestros. Elaboración: propia

- *Talleres presenciales*, donde se abordaron los contenidos del marco teórico metodológico del aprendizaje de lectura y escritura, así como las estrategias y actividades que se utilizan para la capacitación de los docentes. Según algunos testimonios, esta es la actividad más valorada del programa:
“Han sido talleres de análisis y reflexión sobre las estrategias, nos han servido mucho los módulos, porque los módulos han sido los instrumentos valiosos para que a partir de eso vayamos reflexionando y relacionándole con la práctica, cómo está en el aula y qué relación tiene con lo que dice la teoría”
(Formador de maestros de la DRE San Martín. 2017)
- *Asesoría y acompañamiento de la práctica especializada*, que consistió en el desarrollo de sesiones de observación y demostración, en la cual el formador experto y el especialista mostraban cómo se aplicaba con los docentes lo que se había desarrollado en los talleres; esto culminaba realizando el análisis de la práctica y de los aprendizajes. Esta estrategia fue destacada por el ETR como una innovación del proyecto para un mejor aprendizaje.
- *Práctica de las diferentes estrategias —asesoría y acompañamiento—* en la cual el especialista del proyecto acompañaba o visitaba en diferentes momentos al especialista de PEEL, por ejemplo, cuando planificaba, diseñaba, ejecutaba y evaluaba su práctica de formación de maestros. Estas asesorías y el acompañamiento resultaron fundamentales para que los formadores implementasen efectivamente las estrategias formativas y pedagógicas enseñadas.
- *Grupos de inter-aprendizaje*, son espacios que permitían a los especialistas aprender entre pares, partiendo de su práctica y compartiendo dificultades, dudas, saberes, soluciones, entre otros.

Las primeras tres estrategias formativas avanzaban de la comprensión teórica a la aplicación, mientras que los grupos de inter-aprendizaje invitaba a la reflexión sobre la aplicación de las anteriores.

Con relación al sistema de Reconocimiento de Buenas Prácticas Docentes (SRBPD) y al sistema de Evaluación de los Aprendizajes (SEA), sus actividades fueron incorporadas como parte del re-diseño del proyecto para contribuir a su integración y compatibilidad con el PEEL a cargo de la DRE San Martín. Estos dos sistemas estuvieron dirigidos al fortalecimiento de capacidades institucionales de la DRE San Martín.

El SRBPD es una intervención dirigida a promover la identificación, el reconocimiento y la difusión de las buenas prácticas pedagógicas. El rol del proyecto estuvo centrado en la asistencia técnica al ETR, que inició con la asesoría para la elaboración de la hoja de ruta y del cronograma de actividades, y continuó

con el diseño del sistema, avanzándose con el plan, la elaboración y presentación de la propuesta técnica de las bases, así como la consulta y el consenso con el ETR. También se realizó la formación a formadores de maestros para la aplicación de la rúbrica del desempeño docente y la escritura de relatos docentes sobre lectura y escritura, para la identificación y registro de las buenas prácticas docentes en el aula. La selección de los relatos de buenas prácticas estuvo a cargo del ETR con la asistencia técnica del proyecto, incluyendo la difusión de los resultados a través de material gráfico y audiovisual. Finalmente se apoyó en la gestión de la difusión en medios de comunicación como una forma de lograr el reconocimiento social de los ganadores. Las mejores experiencias recibieron premios y estímulos.

El proyecto también ofreció la asistencia técnica al ETR del PEEL para la implementación del sistema de Evaluación de los Aprendizajes (SEA). Trabajó principalmente en los niveles de aplicación y talleres de formación:

- Asistencia técnica para la aplicación: el proyecto asesoró al ETR en una planificación detallada para la distribución, aplicación y acopio de las pruebas; revisó la base de datos, así como los protocolos y manuales, para una correcta aplicación y corrección; e hizo el seguimiento a través del correo electrónico y teléfono móvil.
- Talleres de formación: se formó al ETR para que estén aptos para el diseño y validación de instrumentos, lo cual les permitiría no sólo aplicar pruebas, sino generar sus propios instrumentos.

Otra estrategia del proyecto fue el intercambio de experiencias. Así, generó el intercambio entre los equipos técnicos regionales y los formadores de maestros de San Martín y Ucayali, ámbitos de intervención de USAID, con el objetivo de fortalecer a los funcionarios y consolidar a los equipos técnicos regionales de ambas DRE y a la totalidad de formadores de maestros. Para la ejecución de esta actividad, el proyecto desarrolló un plan de trabajo que implicaba actividades diarias de observación del trabajo de los formadores y, posteriormente, reuniones para intercambiar opiniones y reflexionar sobre lo observado. En el caso de San Martín, el ETR y los formadores de maestros asumieron el compromiso de impulsar las mesas de directores que conocieron en la Región Ucayali.

El proyecto ha realizado sus intervenciones en coordinación y trabajo directo con el ETR del PEEL y ha definido con la DRE San Martín actividades para ser ejecutadas en el último año, con la finalidad de institucionalizarlas y generar mecanismos de sostenibilidad.

Sobre el seguimiento

Para conocer el impacto en la población objetivo (los estudiantes), el proyecto definió un indicador vinculado al logro de aprendizajes y otro al cumplimiento de su propósito. Asimismo, estableció indicadores de resultados relacionados con el caso y desarrolló los instrumentos para su cálculo (ver Cuadro 7). Los indicadores estuvieron orientados a la medición de las capacidades de las personas.

Con la finalidad de determinar los logros del programa de Formación de Formadores de Maestros, se utilizaron dos indicadores: uno para establecer el porcentaje de formadores que acceden a la certificación en el programa y otro para identificar el porcentaje de docentes que mejoran su desempeño en aula como consecuencia de la asistencia técnica y capacitación proporcionada por los formadores. El primero es calculado utilizando pruebas de conocimiento y la ficha de monitoreo al formador¹⁰. El segundo, se calcula con la rúbrica de evaluación del desempeño docente, la cual evalúa los

¹⁰ Las evaluaciones de conocimiento son aplicadas durante los talleres de formación, siendo que el año 2015 se contó con 3, mientras que las fichas de monitoreo se aplican durante el acompañamiento al formador, siendo que en dicho año se realizó el monitoreo en 8 visitas.

siguientes aspectos: situación de aprendizaje, evaluación, enseñanza de la comunicación oral y escrita y atención diferenciada. Este instrumento es aplicado por cada formador durante las visitas de acompañamiento y asesoría en el aula.

El monitoreo del desempeño de los formadores permitió brindar atención diferenciada a aquellos formadores con menor rendimiento, ya sea incrementando el número de sesiones demostrativas o de asesorías. Asimismo, el proyecto favoreció la incorporación de ajustes al programa de formación, al pedir a los formadores evaluar las estrategias formativas, lo que permitió mejorarlas e incluir contenidos de acuerdo a las demandas identificadas en estas evaluaciones.

En relación al SEA y al SRBPD, el avance en su institucionalización está previsto para el último año del proyecto y será determinado a través del incremento de capacidades de funcionarios seleccionados y especialistas, para el diseño e implementación de un SEA y un SRBPD regional.

Cuadro 7: Indicadores utilizados por el Proyecto

Nivel	Objetivo	Actividad del caso	Indicador	Instrumento de recolección de datos
Impacto	Contribuir al mejoramiento de los aprendizajes de la lectura y escritura en los primeros grados en el ámbito de intervención del PEEL	----	Porcentaje de estudiantes que logran el nivel de dominio en el aprendizaje de la lectura, en la muestra de escuelas seleccionadas para la intervención	Pruebas de conocimiento
Propósito	Desarrollar las capacidades de gestión educativa de las DRE San Martín para mejorar los aprendizajes de la lectura y escritura en los primeros grados	----	Porcentaje de funcionarios seleccionados que logran un incremento de sus capacidades para el diseño e implementación de estrategias formativas para el mejoramiento de los aprendizajes.	Pruebas de conocimiento
Resultados	R1. Capacidades de gestión pedagógica e institucional fortalecidas	Programa de Formación de Formadores de Maestros	Porcentaje de formadores de la DRE que logran certificarse del programa formativo	Pruebas de conocimiento Ficha de monitoreo al formador
	R2. Sistema de evaluación de los aprendizajes (SEA) institucionalizado	SEA	Porcentaje de docentes seleccionados que logran un nivel satisfactorio en su desempeño en el aula ¹¹	Ficha de evaluación del desempeño en el aula (Rúbrica)
	R4. Sistema de reconocimiento de Buenas Prácticas	SRBPD	Porcentaje de especialistas que logran un incremento de sus capacidades para el diseño e	Pruebas de autoevaluación y heteroevaluación para funcionarios

¹¹ De acuerdo a lo manifestado por el responsable de monitoreo y evaluación del proyecto, este indicador sería retirado de Plan de M&E de acuerdo a las primeras observaciones de USAID.

Nivel	Objetivo	Actividad del caso	Indicador	Instrumento de recolección de datos
	Docentes (SRBPD) funcionando.		implementación del SRBPD regional.	

Fuente: revisión documental y entrevistas. Elaboración: propia

Sobre los logros

A fines del 2016, el proyecto reportó que *“gracias a las reuniones directas con funcionarios de GORESAM, estos actores se encontraban sensibilizados y valoraban los logros del proyecto, expresando públicamente su voluntad de darle continuidad”*.

En relación al programa de Formación de Formadores de Maestros, el reporte anual 2015 resalta la mejora del desempeño de 83% de los formadores de maestros; la mayoría pasó de la escala B (50 a 74 puntos) a ubicarse en la escala A (75 a 96 puntos).

Asimismo, se reportó que el SEA está avanzando en el fortalecimiento de las capacidades del ETR para un manejo independiente y autónomo del sistema, y respecto al SRBPD se ha emitido una norma técnica para el proceso de identificación, selección y reconocimiento de buenas prácticas.

Para la sostenibilidad e institucionalización de la intervención, se espera su incorporación al Proyecto Educativo Regional de San Martín; para ello realiza actividades conjuntas con el equipo técnico de Pro Descentralización. Asimismo, los materiales producidos por el programa permitirían en el futuro que nuevos formadores puedan implementar la propuesta pedagógica del proyecto. Razón a ello, la UPCH y USAID están explorando con el Ministerio de Educación la posibilidad que los materiales desarrollados puedan ser utilizados en la zona selva del país, de manera oficial.

A manera de conclusión, para el caso se identifica que el programa de Formación de Formadores de Maestros se orienta al desarrollo de capacidades de las personas, combinando la comprensión teórica con la práctica. De esta manera, se ha generado un cambio en los formadores, que se verifica durante el acompañamiento por la incorporación, dentro de sus actividades, tanto de las estrategias formativas, como de la propuesta didáctica de la lectura y escritura. El desarrollo de capacidades institucionales está avanzando gradualmente a través de la implementación de los sistemas de evaluación de los aprendizajes y de reconocimiento de buenas prácticas docentes, bajo el liderazgo de las autoridades y del ETR del PEEL.

5.3. De la Práctica a la Política: una Experiencia de Articulación y Desarrollo de Capacidades para Mejorar Servicios Educativos en San Martín

El caso forma parte del proyecto Descentralización y Gobernanza Local (ProDescentralización) cuyo objetivo es promover la mejora de la gestión descentralizada para brindar servicios más efectivos en beneficio de las poblaciones más necesitadas de la Amazonía peruana. Este proyecto comprende tres grandes resultados: mejorar el marco de políticas y normas y su implementación, fortalecer a las instituciones sub-nacionales para ser más eficientes, y mejorar los mecanismos de control y vigilancia ciudadana. Estos tres componentes interactúan y se complementan entre sí.

El caso comprende las actividades de la Tarea 2: Fortalecer a las instituciones sub-nacionales descentralizadas en regiones focalizadas¹², con atención al trabajo desarrollado con el Gobierno Regional de San Martín, la Dirección Regional de Educación, la Municipalidad Provincial de Lamas, la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lamas y las municipalidades distritales de Barranquita, Cuñumbiqui, Tabalosos y Zapatero. Este grupo de entidades forman un espacio de coordinación y cooperación denominado Grupo de Gestión Descentralizada (GGD)¹³. El análisis de las actividades no da cuenta de toda la lógica de intervención del proyecto, pero permite comprender de qué manera ProDescentralización desarrolla capacidades en sus contrapartes, particularmente en el nivel sub-nacional.

Sobre el modelo y la metodología

ProDescentralización aplicó un modelo integrado y sistémico con tres componentes; el personal (que incluye las aptitudes, experiencia y conocimiento), el institucional u organizacional (que abarca la estructura, políticas y procedimientos internos) y el contextual o entorno (interacción de normas sociales, relaciones de poder, reglas, leyes, etc.). Este modelo está muy relacionado con el HICD de USAID.

El proyecto asumió los siguientes enfoques en su intervención:

- De la práctica a la política, metodología inductiva que permite la construcción de políticas basada en evidencia y la implementación de las mismas de manera efectiva para expandir su práctica;
- Gobierno Singular (Single Government approach), un enfoque que se concentra en fortalecer la articulación intergubernamental y sectorial con base en el territorio, para lograr objetivos comunes en base a la cooperación y complementariedad que permita mejorar la prestación de servicios públicos.

Para el diseño de las actividades de desarrollo de capacidades, el proyecto utilizó como herramienta metodológica el Diagnóstico de Capacidades Institucionales (DCI)¹⁴ para gobiernos regionales y locales, la cual ha permitido “establecer una medición rápida de las capacidades institucionales de las entidades de gobierno, en términos del nivel de cumplimiento de sus competencias y funciones para resolver problemas públicos” (USAID, 2015). A nivel de los servicios utilizó el Plan de Mejora¹⁵ que ha fomentado una cultura de servicio, así como la articulación vertical y horizontal entre las instituciones gubernamentales, involucrando durante las diferentes etapas de implementación a los gerentes, los funcionarios que proveían los servicios y a los clientes/usuarios ciudadanos. El proyecto también ha trabajado con métodos participativos avanzados, particularmente el método del taller de consenso, el método de discusión enfocada y el método de planeación de acción, los cuales han fortalecido la participación pública en actividades de desarrollo.

Los enfoques de género e intercultural fueron transversales al proyecto, siendo su objetivo beneficiar a la población marginada, particularmente mujeres y población indígena.

¹² Al estar las tareas interrelacionadas entre sí, se hará referencia a actividades de la Tarea 1: Mejorar políticas y reformas claves y Tarea 3: Mejorar los mecanismos de transparencia y la participación ciudadana.

¹³ El GGD es una estrategia para promover la articulación intergubernamental; está integrado por el gobierno regional, un gobierno provincial y al menos tres gobiernos distritales.

¹⁴ Inicialmente denominada Functional Organization Capacity Strengthening (FOCAS).

¹⁵ Quality Service Improvement Plan (QSIP)

Sobre la implementación

La focalización del ámbito de acción de la intervención —para el caso, la provincia de Lamas— se realizó en coordinación con el gobernador regional, después de un diagnóstico rápido para conocer el contexto político y socioeconómico, la capacidad de movilización social, la accesibilidad del territorio y los resultados en los logros de aprendizaje de los niños de la provincia. También se tomó en cuenta los temas de prioridad nacional del Ministerio de Educación (MINEDU). El compromiso político al más alto nivel se aseguró con la solicitud formal de asistencia técnica del Gobierno Regional de San Martín (GORESAM) a USAID. Posteriormente, para asegurar la sostenibilidad del compromiso inicial, el proyecto aplicó, durante el período previo a las elecciones regionales y municipales, mecanismos de asistencia técnica para la transferencia de gestión y el desarrollo de encuentros y foros de gobernabilidad entre autoridades entrantes y salientes a nivel distrital, logrando la articulación institucional y la continuidad de las actividades.

Al inicio del proyecto, en febrero de 2013, el proyecto conformó un grupo de *stakeholders* en acuerdo con las autoridades, denominado Grupo de Gestión Descentralizada (GGD). Este fue conformado con participación del GORESAM, la DRE y UGEL Lamas, el gobierno provincial de Lamas, las municipalidades distritales de Cuñumbuqui, Tabalosos y Zapatero y representantes de sociedad civil, asumiendo ProDescentralización la secretaría técnica. La conformación del GGD fue también una manera de garantizar el compromiso de las contrapartes:

“nosotros más que firmar un convenio, lo que nos importaba era que ellos se constituyeran como un grupo de gestión descentralizada y, por eso, lo que ustedes van a encontrar es un acta de instalación del Grupo de Gestión Descentralizada. Esa es la formalidad y nosotros aparecemos ahí comprometidos en dar la asistencia técnica” (directora de ProDescentralización, 2017).

Durante la primera y segunda reunión del GGD, se priorizó como área de trabajo, educación y la distribución de materiales educativos como el servicio crítico a mejorar¹⁶. Para llegar a un consenso entre los actores, el proyecto tuvo un rol importante al usar las metodologías participativas avanzadas.

Diagnóstico de Capacidades Institucionales

Una vez priorizado el servicio, se realizó la evaluación del desempeño. Se abrieron así dos líneas de diagnóstico, el de las capacidades institucionales de los integrantes del GGD para brindar servicios educativos y el del servicio de distribución de materiales educativos. El diagnóstico de capacidades institucionales en todos los gobiernos sub-nacionales que conforman el GGD San Martín se realizó de manera participativa, midiendo el desempeño en las funciones de planeamiento, normativa, promoción de la participación, ejecución administrativa y de supervisión y control.

Una de las limitaciones identificada fue la falta de personal capacitado para la planificación institucional, mencionándose que *“las municipalidades de Zapatero, Tabalosos y Cuñumbuqui, (...) no cuentan con personal especialista en planificación y (...) esta labor es realizada en forma limitada por los contadores y/u otros trabajadores y, al no tener un POI (plan operativo institucional) debidamente elaborado, se guían en la ejecución de gasto en los Presupuesto Institucional de Apertura, con lo cual es muy limitada la capacidad de medir los resultados de gestión”* (ProDescentralización, 2013).

¹⁶ El Informe 124-2014-MINEDU/VMGI-OCR, señala que el 28 de noviembre de 2012 se decidió por unanimidad, “Aprobar la propuesta para la elaboración de la Matriz de Gestión Descentralizada del Sector Educación que sintetice y ordene las tareas que deben estar a cargo de cada nivel de gobierno (nacional, regional y local), visibilizando a la Institución Educativa...” “...para cuyo efecto se priorizó los siguientes procesos operativos del Sector Educación: Gestión del Desarrollo Docente, Gestión de Materiales y Recursos Educativos, y Gestión del Mantenimiento de la Infraestructura Educativa.

Por otro lado, de acuerdo al siguiente testimonio, tampoco se identificaron organizaciones vinculadas a la vigilancia o la participación ciudadana: “Durante la implementación de la metodología de diagnóstico de capacidades en los departamentos de la Amazonía, no se identificaron organizaciones vinculadas a la vigilancia o participación en torno a los servicios priorizados” (ProDescentralización, 2013)

Diagnóstico del servicio de distribución de materiales educativos

El equipo de ProDescentralización tomó en cuenta un diagnóstico elaborado por el MINEDU en torno al proceso de distribución de materiales educativos, donde se señalan los hitos y nudos críticos del mismo. Este documento fue revisado por la UGEL Lamas con asesoría de ProDescentralización, para posteriormente ser socializado y validado en una reunión del GGD en la que también se identificaron los aspectos que serían objeto de vigilancia ciudadana.

Uno de los hitos identificados del proceso fue la “elaboración de términos de referencia para la distribución de materiales”, siendo el nudo crítico el hecho que “no se contaban con cláusulas que penalicen y sancionen el retraso reiterado del contratista ni su entrega en lugares que no fueran la Institución educativa”. Los equipos del proyecto y de las instituciones de gobierno consideraron que este era uno de los principales nudos críticos a superar, en parte debido a que la UGEL Lamas no tenía experiencia en contrataciones al haberse convertido en unidad ejecutora recién en agosto de 2013; tampoco tenía capacidad para el monitoreo de procesos. Al respecto, se señala lo siguiente:

“La UGEL se sometía a la empresa (...) porque, en realidad, nosotros éramos una ejecutora nueva y ciertos procesos no conocíamos. Necesitábamos, de verdad, asistencia técnica; necesitábamos fortalecimiento de capacidades” (directora UGEL Lamas, 2017).

A continuación, se prepararon los paquetes de soluciones: por un lado, el plan de capacitación y asistencia técnica y, por otro, el plan de mejora de la calidad del servicio:

- *Plan de capacitación y asistencia técnica.* Fue elaborado como un paquete de soluciones en base a los resultados del diagnóstico. Incluyó acciones para el desarrollo de capacidades en las cinco funciones evaluadas. Específicamente para el caso se diseñaron programas, cursos y talleres para fortalecer capacidades operativas, la aplicación de la herramienta de diagnóstico DCI y la participación y vigilancia ciudadana.
- *Plan de Mejora.* Se desarrolló en una reunión de planificación del GGD, con acompañamiento del proyecto. En ella, los miembros del GGD iniciaron un trabajo colaborativo y coordinado, asumiendo el compromiso de ejecutar acciones de mejora para la superación de nudos críticos identificados. Las acciones de mejora no se consolidaron en un documento, sino se incorporaron al Plan Operativo Institucional (POI) de cada institución; con ello se asegura que las acciones formen parte de las actividades anuales con el presupuesto respectivo. Además de la asistencia técnica y el acompañamiento, el proyecto coordinó con el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado para brindar capacitación al personal de la UGEL sobre adquisiciones y contrataciones públicas.

En la Figura 8 se muestran algunas actividades del plan de capacitación y asistencia técnica y del plan de mejora. Cada actividad se iniciaba con la identificación de una necesidad y la designación de un grupo responsable; posteriormente se brindaba la capacitación y asistencia técnica. Se trabajó con el criterio aprender haciendo hasta llegar a un resultado concreto.

Figura 8: Implementación de la Capacitación y Asistencia Técnica



Fuente: entrevistas y documentos del proyecto. Elaboración propia

El equipo de ProDescentralización, como parte de la estrategia de asistencia técnica, permanentemente buscaba experiencias exitosas que permitieran generar visitas de observación y pasantías. Así organizó y llevó a cabo pasantías, aplicando los siguientes pasos: a) identificación y validación de la experiencia positiva, b) organización de la pasantía colectivamente, c) visita a la experiencia positiva y asunción de compromisos¹⁷, d) implementación con la asistencia técnica del proyecto, y e) retorno de la visita a cargo de la entidad visitada. Un ejemplo es la pasantía Conociendo experiencias positivas de Gestión Educativa en Lima y Piura, que contó con la participación del alcalde provincial de Lamas, gerentes y funcionarios de las municipalidades locales, directores de la DRE y UGEL, entre otras autoridades. Como resultado de la misma, la delegación de San Martín asumió dos compromisos: repotenciar en los distritos las redes educativas institucionales, como instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca entre instituciones educativas, y la designación de coordinadores municipales que apoyen procesos críticos en la distribución de materiales e infraestructura educativa (ProDescentralización, 2016).

Sobre el seguimiento

Para verificar el avance en los resultados, el proyecto estableció siete indicadores vinculados al desarrollo de capacidades. Específicamente para el caso, el proyecto estableció un indicador de resultado, referido al efecto de la mejora del desempeño: “número de días para la distribución de materiales educativos¹⁸”. Este indicador contabiliza los días utilizados por la UGEL para hacer llegar los materiales a las escuelas.

El proyecto promovió la comunicación de los logros a partir de reuniones de rendición de cuentas, donde la UGEL exponía los resultados del proceso de distribución de materiales y un responsable del equipo de vigilancia ciudadana exponía el informe, reportando nudos críticos identificados durante las rondas de vigilancia. La vigilancia era un mecanismo de seguimiento que, en la lógica de la mejora

¹⁷ Resalta la motivación y acción del alcalde de Lamas para el seguimiento de los compromisos asumidos.

¹⁸ Vía resolución, el Ministerio de Educación establece el periodo de distribución de materiales y el consecuente número de días que debe tomar este proceso.

continua, permitía identificar nudos críticos nuevos o persistentes, así como ir actualizando el plan de mejora año a año.

La mejora del desempeño institucional se monitoreaba con el Índice de Capacidad Institucional (ICI), el cual era medido una vez al año, en base a cinco funciones establecidas en el ordenamiento legal vigente para las instituciones públicas: i) planeamiento, ii) normativa, iii) promoción de la participación, iv) ejecución administrativa y v) supervisión y control de la prestación de un servicio público. Estas funciones se medían en una escala de 1 a 4 (donde 1 representa que la institución aún no posee la capacidad y 4 que la institución tiene un buen ejercicio o desempeño de la misma). El ICI permitió a la institución identificar los aspectos a mejorar y al proyecto, adecuar el plan de capacitación y asistencia técnica a estas necesidades¹⁹.

En general, el proyecto hizo uso de indicadores centrados en el desarrollo de capacidades institucionales más que en las personas. Es así que además de los dos mencionados, se utilizaron los siguientes que permitían observar los resultados en las instituciones:

- Porcentaje de gobiernos sub-nacionales que forman parte del GGD y que adoptan e incluyen las actividades de mejora del servicio en sus planes operativos.
- Número de entidades públicas que forman parte del GGD que institucionalizan e implementan mejores instrumentos para la gestión de servicios públicos.
- Porcentaje de los gobiernos sub-nacionales focalizados que forman parte de los GGD que preparan Planes Operativos Institucionales con metas cuantificables y resultados definidos.
- Número de leyes, políticas o procedimientos promocionando el género y equidad intercultural reseñada y propuesta con la asistencia del programa.

En relación al desarrollo de capacidades de las personas, el proyecto utilizó el indicador Número de individuos que reciben entrenamiento en prácticas efectivas de gestión pública y la mejora de la prestación de servicios, el cual contabilizaba a aquellas personas que asistían al menos al 70% de horas de capacitación brindadas. Estos indicadores corresponden al Plan de M&E del proyecto, además la región agrega indicadores para obtener información de interés regional.

Sobre los logros

Los logros más visibles y reconocidos en este caso son la reducción del número de días para la distribución de materiales, pasando de 81 días en 2013 a 24 en 2016, y el incremento del ICI en las instituciones integrantes del GGD San Martín.

En relación a la institucionalización, la herramienta DCI fue adoptada formalmente por todas las instituciones que conforman el GGD San Martín, a través de resoluciones oficiales a nivel regional, provincial y distrital. Además, las 4 municipalidades incorporaron los enfoques de género e interculturalidad en su planificación operativa anual. A nivel nacional, el DCI fue validado, aprobado e incorporado en la política nacional por la Secretaría de Descentralización de la PCM²⁰.

Para la sostenibilidad del GGD, el proyecto buscó asentar esta estrategia en el Consejo Participativo Local de Educación²¹. Otra acción tomada para garantizar la sostenibilidad e incidir en la política nacional

¹⁹ El proyecto no siempre generó un plan de capacitación y asistencia técnica; algunas actividades eran incorporadas directamente en los POI o en los Planes de Desarrollo de las Personas de las instituciones.

²⁰ Resolución 015-2016-PCM/SD

²¹ COPALE: Espacio de gestión educativa y participación local que fue reactivado por el proyecto.

fue la sistematización de las experiencias del servicio de distribución de materiales, la estrategia seguida por el GGD y la expansión de la experiencia de gestión coordinada, las cuales han sido presentadas y entregadas al MINEDU.

Un nudo crítico para la sostenibilidad de los procesos, también identificado por el proyecto ha sido la alta rotación de funcionarios, surgiendo como lección aprendida la necesidad de contar con un plan de comunicación estratégica que posicione el trabajo articulado y la conciencia ciudadana sobre la importancia de vigilar las mejoras en la provisión de los servicios educativos.

A manera de conclusión, el caso permite visualizar que ProDescentralización aplicó un modelo holístico y sistémico de desarrollo de capacidades, en la línea del HICD. Las intervenciones consideraron el contexto y centraron su atención en el desarrollo de las capacidades institucionales a través del desarrollo de las personas, para lo cual realizaron actividades de capacitación, intercambio de experiencias y asistencia técnica, involucrando a funcionarios y a la sociedad civil. También se ha fortalecido, desde el aprender haciendo, una forma de trabajo colaborativo y coordinado a través de la estrategia del GGD. Los resultados del desarrollo de capacidades han sido medidos en términos de mejora del desempeño, y la herramienta de medición ha sido institucionalizada en el nivel local y nacional.


5.4. Contribución al Sistema de Justicia Anticorrupción en San Martín

El caso centra su atención en el desarrollo de capacidades que llevó a cabo el proyecto Promoción de la Justicia y la Integridad en la Administración Pública (ProIntegridad), particularmente en el Ministerio Público, el Poder Judicial y el Ministerio de Justicia, y presenta las actividades orientadas a mejorar el sistema judicial para resolver casos de corrupción, en el marco de la implementación del Nuevo Código Procesal Penal.

Específicamente, reporta la interrelación e integración del desarrollo de capacidades a nivel de las instituciones y las personas involucradas en: (1) Diplomado de especialización en el sistema judicial para resolver casos de corrupción, (2) Herramientas de gestión para el Ministerio Público y el Poder Judicial, y (3) Metodología para el cálculo de reparaciones civiles por delitos contra la administración pública. Estas actividades se desarrollaron como parte de los tres primeros resultados intermedios (ver Figura 9) del Objetivo I del proyecto²²: Incrementar la capacidad del sistema judicial para resolver casos de corrupción. Geográficamente, el caso se circunscribe al ámbito del departamento de San Martín.

²² El proyecto tiene además dos objetivos: O2: Promocionar el Modelo de Integridad Institucional en el sector Justicia y O3: Fortalecer la capacidad del sistema Judicial para enfrentar la corrupción por medio de un compromiso efectivo de la sociedad civil.

Figura 9: Actividades de Desarrollo de Capacidades bajo el Objetivo I



RI 1.1 Fortalecimiento de capacidades de los jueces y personal de apoyo en las regiones para procesar y resolver casos de corrupción	<ul style="list-style-type: none"> •Diplomado de especialización en el sistema judicial •Herramientas de gestión para el Poder Judicial
RI 1.2 Fortalecimiento de capacidades de fiscales y personal de apoyo en las regiones para procesar casos de corrupción	<ul style="list-style-type: none"> •Diplomado de especialización en el sistema judicial •Herramientas de gestión para el Ministerio Público
RI 1.3 Metodología para cuantificar los daños generados al Estado por actos de corrupción	<ul style="list-style-type: none"> •Metodología para el cálculo de reparaciones civiles contra la administración pública

Sobre el modelo y la metodología

El proyecto ProIntegridad aplicó una metodología centrada en actividades tanto para el desarrollo de capacidades de las personas, como de la institución. Para ello estableció, entre otras estrategias, la institucionalización del planeamiento estratégico, el proceso de establecimiento de prioridades, así como la sistematización de las prácticas para minimizar las barreras de transferencia de conocimiento entre el personal.

El proyecto desarrolló una estrategia de inclusión de género (mayo 2013), según la cual se tematizaba la gravedad de dicha problemática en el Perú y, específicamente, en el entorno del sistema judicial anticorrupción, planteando la necesidad de contar con un enfoque inclusivo en todas las actividades de DC, mediante la inclusión del tema y el monitoreo de la participación de mujeres y hombres.

Sobre la implementación

La implementación de actividades se realizó en el marco de compromisos formales entre el proyecto y las contrapartes, lo cual permitió el diseño de las actividades. Inicialmente se realizó una línea de base del sistema judicial, que incluyó el análisis del Ministerio Público, el Poder Judicial y el Ministerio de Justicia. Asimismo, se realizaron diagnósticos específicos del Ministerio Público y del Poder Judicial, con el fin de identificar la brecha con respecto a las necesidades de desarrollo de capacidades existentes en dichas organizaciones. Es así que se identificaron y priorizaron las siguientes necesidades:

- Mejorar el sistema de audiencias
- Disminuir los plazos de investigación
- Mejorar los procesos de juicios orales
- Mejorar el sistema de gestión final
- Elaborar un reglamento que establezca la organización del despacho, las áreas y cargos que lo integran, así como funciones, líneas jerárquicas y de supervisión, entre otros.
- Resolver el hecho de que los fiscales superior coordinador y provincial coordinador comparten su tiempo entre las tareas de coordinación y la función fiscal.
- Uniformizar la cantidad de asistentes en función fiscal y de asistentes administrativos asignados a las fiscalías provinciales especializadas en delitos de corrupción.

En base a lo anterior, el proyecto procedió al diseño e implementación de las actividades de capacitación y asistencia técnica, siendo las más relevantes las que se presentan a continuación.

Diplomado de Especialización en el Sistema Judicial para Resolver Casos de Corrupción. Este diplomado fue semipresencial y tuvo una duración de 240 horas, desarrolladas durante 23 semanas y a cargo del Instituto de Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IDEHPUCP), como contratista de Pro-Integridad.

El Diplomado fue diseñado a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en el 2013, que tuvo como fuente principal la autoevaluación realizada por jueces y fiscales de los distritos judiciales de Lima, Lima Norte, Lima Sur y Callao que aplican el Código Procesal Penal a los casos de corrupción. Los requerimientos identificados fueron divididos en ejes temáticos relativos al derecho penal y procesal penal, gestión pública, ética judicial, temas complementarios y gestión de despacho, todos aplicados a los casos de corrupción. Este diagnóstico fue el referente para la elaboración del plan de estudios del Diplomado, el cual incluyó tres módulos: (1) Ética Pública, Gestión Pública y Teoría del Delito, (2) Reparación Civil y (3) Litigación Oral. La metodología pedagógica fue establecida por IDEHPUCP y estuvo basada esencialmente en el análisis, discusión y resolución grupal de casos prácticos, exposiciones y dinámicas participativas.

Se elaboraron materiales de enseñanza que luego por el valor de su contenido fueron adaptados a un formato académico. Es así como surge el libro denominado “Aproximación multidisciplinaria para el procesamiento de casos de corrupción en el Perú”, que compilaba los materiales del curso y constituye un aporte complementario a la actividad de capacitación del diplomado. Adicionalmente, se resaltó como resultado la transferencia del diplomado a la Academia de la Magistratura, permitiendo su réplica y la realización de un curso piloto.

En el caso de San Martín, el diplomado se realizó entre el 1^{ero} de octubre de 2014 y el 17 de mayo de 2015, con la asistencia de 3 jueces y 6 fiscales, los mismos que aprobaron satisfactoriamente²³. Desde la percepción de los participantes, el diplomado fue muy pertinente para las necesidades de las instituciones contrapartes.

Elaboración de herramientas de gestión para el Ministerio Público y para el Poder Judicial. Para el Ministerio Público, se elaboraron el reglamento de Fiscalías y el Manual de Organización de Funciones, y para el Poder Judicial, el Manual de Agendamiento de Audiencias. Estas herramientas de gestión fueron desarrolladas por las contrapartes con la asistencia técnica del proyecto, que consistió en la revisión de las diferentes versiones de los documentos, comentarios para la mejora y asesoría. En este sentido, el logro de estos documentos implicó la mejora de las capacidades institucionales en términos de claridad respecto a los roles de los funcionarios, reglamentos institucionales y lineamientos de gestión.

El *Simulador de Cálculo de Reparaciones Civiles contra la Administración Pública* es una plataforma informática para facilitar y homogenizar el método de cálculo de reparaciones civiles, complementada con un manual para su uso. El proyecto capacitó en el uso de la plataforma a 35 funcionarios del sistema judicial que atienden casos de corrupción. Esta actividad implicó el desarrollo de capacidades institucionales y personales, logrando vincular ambos componentes.

Sobre el seguimiento

El proyecto, al tener objetivos explícitos vinculados al desarrollo de capacidades, estableció indicadores que permitieron dar cuenta de los logros, tanto a nivel de la institución como de las personas. Con la finalidad de medir el resultado de las actividades de capacitación y asistencia técnica del Objetivo I, el proyecto estableció un indicador de resultado que da cuenta del desarrollo de capacidades de la

²³ Cumplieron con las exigencias de la PUCP y del Diplomado.

institución, específicamente, quiso saber cuántas de las mejoras y/o procesos trabajados con asistencia del proyecto fueron efectivamente implementados en las oficinas judiciales y/o fiscales.

Para el caso de las actividades de capacitación, el proyecto utilizó un indicador de producto que brindó información sobre el número de jueces y personal judicial que participó en las diversas capacitaciones sobre temas orientados a mejorar su desempeño en la gestión de despacho judicial y fiscal. Para el caso exclusivo del diplomado, se estableció un indicador referido a la adquisición de una capacidad, identificando el número de los participantes que obtuvieron una nota aprobatoria (13 de 20 puntos). Los indicadores se presentan en el Cuadro 8.

Cuadro 8: Indicadores para el Seguimiento de las Actividades de Desarrollo de Capacidades

Nivel de objetivo	Actividad del caso	Indicador
Objetivo I: Incrementar la capacidad del sistema judicial para resolver casos de corrupción en Lima, Callao y los distritos judiciales de la Amazonia Peruana		Número mejoras y/o procesos implementados en las oficinas judiciales y/o fiscales de las sedes centrales de los distritos piloto.
RI 1.1: Fortalecimiento de capacidades de los jueces y personal de apoyo en las regiones meta para procesar y resolver casos de corrupción	Diplomado de Especialización en el Sistema Judicial para Casos de Corrupción.	Porcentaje de los jueces y fiscales registrados en el Diplomado de Especialización para Casos de Corrupción que aprueban el programa y son certificados Número de jueces y personal del sistema judicial capacitados

No se establecieron indicadores específicos vinculados al desarrollo de herramientas de gestión, sin embargo, el proyecto registró la cantidad de documentos institucionales desarrollados con su apoyo. Cabe mencionar que la responsabilidad del monitoreo y registro recayó directamente en las contrapartes, con supervisión del proyecto. Es así que se registraron las actividades realizadas por ellas (Ministerio Público, Poder Judicial, IDEHPUCP, entre otros) y el proyecto recogió y reportó de manera trimestral y anual los logros alcanzados, a fin de retroalimentar para sus etapas futuras.

Sobre los logros

En términos generales, la evaluación de desempeño final (2016) señaló que las actividades de desarrollo de capacidades han generado un cambio positivo en las contrapartes, desarrollando capacidades institucionales de gestión, así como conocimientos teóricos y prácticos. La gestión de salas, juzgados y fiscalías ha iniciado un cambio favorable, producto del diplomado y del uso de las herramientas de gestión para el Ministerio Público y para el Poder Judicial. Es así que se destacan como resultados alcanzados los siguientes:

- El diplomado de especialización en el sistema judicial orientado a resolver casos de corrupción desarrolló conocimientos teóricos y prácticos en los participantes, quienes reconocieron haber mejorado su desempeño (aplicación del conocimiento adquirido) en casos de corrupción, específicamente producto del diplomado, y señalaron que la calidad del mismo y su pertinencia fueron muy altas.

“La segunda versión de la Diplomatura se realizó con el auspicio y participación de la Academia de la Magistratura (AMAG), lo que indica una institucionalización auspiciosa de esta modalidad de capacitación para temas de corrupción en el marco de la entidad encargada por ley de llevarla a cabo. La continuidad de

esta *Diplomatura desde la AMAG confiere un respaldo institucional a su sostenibilidad*” (evaluación de desempeño final de ProIntegridad).

Los participantes recomendaron: (1) incluir a procuradores, quienes reconocían que se tocaban temas pertinentes y útiles para ellos, pues los conocimientos teóricos y prácticos contribuyen a que se resuelvan mejor los casos de corrupción en la región, (2) utilizar como casos de estudio aquellos casos de corrupción típicos de la región; (3) abordar en el proceso de formación, un tipo de delito de corrupción típico de la región, y que debía ser identificado en el diagnóstico inicial; y, (4) son preferibles los cursos en modalidad presencial y de mayor extensión.

- El componente de apoyo a la gestión, a través de herramientas de gestión para el Ministerio Público y para el Poder Judicial, reportó una *"mejora en el entendimiento del trabajo conjunto y específico que deben realizar en el marco de las funciones institucionales de cada organización; esto, debido al interés de los participantes y a los aportes de gestión"* (evaluación de desempeño final de ProIntegridad).
- La metodología para el cálculo de reparaciones civiles contra la administración pública, el simulador y su correspondiente manual, fueron aplicados en procesos judiciales y se reportó como consecuencia que el sistema judicial había mejorado, con altas posibilidades de réplica. En efecto, la Procuraduría ha iniciado la utilización del simulador *"los procuradores han aprovechado en su actuación el simulador y manual de cálculo de reparaciones civiles en un nivel mediano porque les ha permitido estimar los montos correspondientes, sobre todo en los casos simples, con pocos involucrados"* (evaluación de desempeño final de ProIntegridad).

El caso ilustra que el desarrollo de capacidades mejora en la medida en que se establece un modelo que integre los arreglos institucionales con el desarrollo de las personas, así como la asistencia técnica y la capacitación, con la finalidad de contribuir a la sostenibilidad de los procesos. El caso muestra logros importantes en las tres actividades, y el diplomado constituye una experiencia exitosa de desarrollo de capacidades de las personas. No se visualiza la interrelación e integración con las otras actividades dirigidas al desarrollo de capacidades institucionales abordadas en el caso.

5.5. Aporte a la Gestión Forestal en Ucayali, el caso de la Autoridad Regional Ambiental

El proyecto Perú Bosques tuvo como objetivo mejorar la gobernanza forestal y promover el manejo y el desarrollo económico forestal. El caso se ubica en el resultado intermedio 1, y está relacionado con la creación e implementación de la Autoridad Regional Ambiental de Ucayali (ARAU), como organismo único para velar por las actividades forestales y ambientales de injerencia en la región.

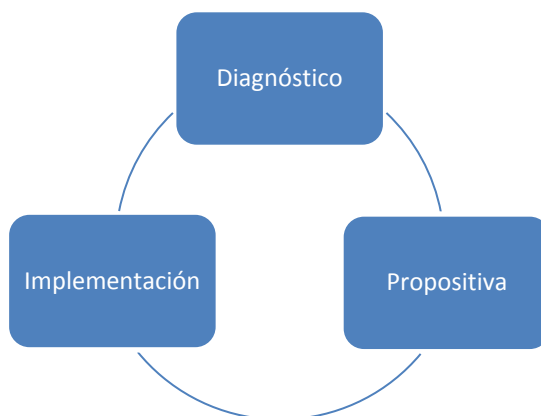
El ARAU se creó a partir de la unión de la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente y la Dirección Ejecutiva de Flora y Fauna Silvestre (DEFFS) del Gobierno Regional de Ucayali (GOREU). Estas instancias fueron claves en el planeamiento e implementación de las actividades de desarrollo de capacidades ejecutadas por el proyecto.

Sobre el modelo y la metodología

El proyecto aplicó una metodología basada en una estrategia forestal que abarcó tres fases: diagnóstico, propositiva e implementación (ver Figura 10). La conexión con el desarrollo de capacidades fue a través de dos ejes temáticos: (1) el desarrollo de capacidades a nivel institucional y (2) el apoyo a la política y legislación nacional y regional para la mejora de la gobernanza forestal y ambiental. El primer eje de acción, orientado al fortalecimiento institucional, apuntaba a la mejora del desempeño de las

dependencias estatales, mediante la reestructuración, creación de entidades, diseño e implementación de documentos de gestión y capacitaciones, donación de equipos y elaboración de un proyecto de inversión pública (PIP). El segundo eje de acción estuvo enfocado en la mejora de la política y legislación forestal y ambiental, mediante actividades de asistencia técnica para la elaboración e implementación de documentos técnico legales.

Figura 10: Metodología del proyecto



Fuente: Información del Proyecto

La estrategia, entendida como un proceso, pasó por una fase inicial de diagnóstico, en la que se identificaron las entidades del Estado involucradas y sus cuellos de botella a nivel de procesos. La siguiente fase, propositiva, buscó concertar con las entidades identificadas acerca de la contribución del proyecto a la resolución de problemas, a partir del diseño de actividades y otros mecanismos a definir para una intervención. Finalmente, en la fase de implementación se ejecutaron, de manera directa o mediante subcontratos, las actividades y servicios especializados, como asistencias técnicas y capacitaciones.

Las consideraciones de género e interculturalidad fueron una parte sustancial del proyecto, por ello valoró cómo las relaciones de género afectaban el logro de resultados sostenibles, y cómo las actividades propuestas afectaban el estatus de hombres y mujeres. Esto se visualizó en los lineamientos de la Estrategia de Género del proyecto, que se aplicó de manera transversal en el diseño, implementación y evaluación de las actividades de desarrollo de capacidades.

De manera similar, el enfoque de interculturalidad fue tomado como una tarea transversal a las actividades de desarrollo de capacidades, por lo que cada actividad integró consideraciones indígenas y las reportó con indicadores que medían la participación étnica, considerando el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo y prestando atención especial al fortalecimiento de comunidades indígenas.

Sobre la implementación

El proyecto implementó sus actividades en el marco del compromiso del GOREU asumido con la firma del acta *Grey Towers*²⁴ para la creación e implementación de la Autoridad Regional Ambiental (ARAU).

Inicialmente, el proyecto realizó la evaluación del desempeño del GOREU, a través del Índice de Capacidades Institucional (ICI)²⁵. El ICI es una herramienta para medir la efectividad operacional de las entidades administrativas del sector forestal y se fundamenta en dos pilares: i) el nuevo enfoque de la gestión del Estado que se define en la Ley de Modernización, y ii) la gestión pública moderna basada en resultados. La medición incluye a los principales sistemas y políticas del GOREU: gestión de recursos humanos, planeamiento estratégico, presupuesto público, modernización de la gestión pública, transparencia pública y participación de la mujer. Asimismo, cada actividad realizada en el marco de la creación e implementación de la ARAU tuvo un diagnóstico propio que permitió identificar las necesidades de desarrollo de capacidades. Así, los documentos de gestión fueron realizados a partir de un mapeo de procesos donde se identificó la importancia de consolidar diferentes sectores del GOREU, a fin de brindar un mejor servicio al reducir los procedimientos administrativos y, consecuentemente, los tiempos de respuesta.

El perfil del proyecto de inversión pública (PIP) denominado Mejoramiento de la ARAU – Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente fue elaborado analizando el árbol de problemas y el diagnóstico de los procesos. Para efectos del PIP, el problema central fue definido como limitados servicios de gestión ambiental en el GOREU y el efecto final, disminución de la calidad ambiental en la Región Ucayali.

El plan de Desarrollo de Capacidades (PDC) se realizó mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación, elaborado a partir de una metodología participativa con la DEFFS. Las brechas identificadas se dividieron en dos grupos, los temas forestales, que comprendían cuellos de botella en procedimientos de aprobación de planes de manejo forestal, y la falta de un plan de desarrollo de capacidades técnicas del personal. Por otra parte, los temas ambientales, que indicaban un desarrollo deficiente de las capacidades de manejo forestal y la consiguiente demora en los tiempos de aprobación de procesos administrativos.

Finalmente, el diseño y adecuación de la ARAU, de acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, se realizó a partir de un diagnóstico que permitió identificar los cuellos de botella relacionados con las solicitudes de inspección, elaboración de informes de inspección, evaluación del plan de modernización y la burocracia a nivel de los procesos legales. Asimismo, se reconocieron problemas logísticos en relación con la carencia de infraestructura de la ARAU, determinándose, finalmente, que la ARAU no incluía acciones articuladas entre sus unidades organizacionales.

La implementación del paquete de soluciones, diseñado a partir del diagnóstico de desempeño de la organización, se concentró en dos tipos de actividades: capacitación y asistencia técnica. Entre las principales actividades de capacitación, se distingue aquella dirigida a funcionarios de la ARAU y enfocada en el uso de los documentos de gestión —Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Presupuesto Analítico del personal (PAP), Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Texto Único de Procedimientos (TUPA) — elaborados para la creación e

²⁴ A través de esta Acta, los gobiernos regionales de Amazonas, San Martín, Loreto, Ucayali y Madre de Dios se comprometieron a la creación e implementación de las ARA.

²⁵ Según el documento “Herramienta para medir la efectividad operacional de las entidades administrativas del sector forestal”, el ICI es creado por el proyecto al estar contemplado según contrato como parte de los entregables.

implementación de la ARAU. Para el conocimiento, la socialización y correcta aplicación de estos documentos de gestión se desarrollaron sesiones de capacitación dirigidas a los funcionarios de los organismos que formarían parte del ARAU.

Por otro lado, en lo que respecta a las actividades de asistencia técnica, se siguieron diferentes procesos de implementación para cada uno de los productos. Estas actividades se caracterizaron por el trabajo conjunto con el equipo del GOREU (Ver Cuadro 9).

Cuadro 9: Actividades de Asistencia Técnica (AT) según Productos

Productos	Asistencia técnica del Proyecto	Estado final del producto
Documentos de gestión: ROF, MOF, PAP, CAP y TUPA	La AT tuvo énfasis en el mapeo de procesos y de funciones de las instituciones claves que conformaron la ARAU; asimismo, en el análisis de gabinete y ajuste de los documentos.	Los documentos fueron aprobados por las gerencias correspondientes y por el Consejo Regional. Son aplicados por ARAU.
PIP	La AT permitió la definición del problema central, las causas relevantes, los efectos derivados, la definición del propósito central y elaboración de alternativas en torno a un análisis técnico de las necesidades. Incluyó también la evaluación de costos y efectos sociales asociados a cada alternativa.	PIP aprobado y con código en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) Implementación pendiente.
PDC	Trabajo conjunto con los funcionarios de las gerencias. Se aplicaron los lineamientos de SERVIR. Tuvo como público objetivo a funcionarios, equipo técnico y miembros de las comunidades.	Compromiso de implementación a cargo del GOREU y de las organizaciones que participaron en su elaboración.
Diseño y adecuación de la ARAU de acuerdo a la Política de Modernización	La AT estuvo centrada en tres pilares: las políticas públicas y planes estratégicos y operativos; el presupuesto por resultados; y, la gestión de procesos (mediante simplificación administrativa y organización institucional).	ARAU en funcionamiento con procesos modernizados

La AT para el diseño y adecuación de la ARAU, abarcó tres etapas. En la primera, denominada etapa de preparación, propició el conocimiento del proceso para fomentar y fortalecer la ARAU, luego de pasar por un análisis situacional y diagnóstico de los procesos. En la segunda, etapa de mejora institucional, se afinaron los documentos de gestión ya mencionados y se concluyó el Manual de Procedimientos (MAPRO). Finalmente, en la tercera, etapa de implementación se ejecutaron los procesos de transferencia orgánica del personal y, dentro del marco de la Política Nacional de Modernización, se implementaron los procesos mejorados.

Adicionalmente, con la asistencia técnica de Perú Bosques se elaboró el POI y el Presupuesto 2015-2017 de la ARAU, una propuesta metodológica de implementación del presupuesto por resultados y un documento de trabajo sobre simplificación administrativa.

Sobre el seguimiento

Para el monitoreo del desempeño y seguimiento de las actividades correspondientes al paquete de soluciones implementado, el proyecto contaba con un plan de monitoreo (PMP), el cual describía los indicadores que se utilizarían para medir los resultados.

Para la recolección de información se utilizó el sistema de información elaborado por el proyecto, utilizando como plataforma el software *Teamdesk*. Este es un servicio de software en la nube que, según los funcionarios del proyecto, es una plataforma flexible y segura y que podría ser replicado por otros proyectos. En dicho sistema se tenían registradas las actividades, mecanismos de implementación, medios de verificación y logros alcanzados, lo cual permitía generar la información según las necesidades que surgiesen.

Si bien en el PMP no existe un indicador individual para medir el desempeño de la ARAU, se identificaron los siguientes indicadores de resultados:

- Mejora en el desempeño de las agencias forestales peruanas en la ejecución de las actividades incluidas en el Anexo del Acuerdo de Promoción Comercial (APC) sobre manejo del Sector Forestal. Este indicador, a nivel de resultados, se obtiene del avance porcentual de los logros de los otros indicadores referidos a las acciones propuestas en el Anexo del APC —considerado como el desempeño ideal de las instituciones forestales del Estado—.
- Número de políticas, leyes, acuerdos o normas que promueven la gestión sostenible de recursos naturales y conservación, incluyendo los planes operativos anuales de concesiones forestales que se implementan.
- Número de personas que reciben capacitación relacionada a la gobernanza del Sector Forestal.

La medición de las actividades de capacitación se realizó a partir de la asistencia de funcionarios (lista de participantes y convocatoria efectiva), así como los conocimientos adquiridos (aplicación de una prueba de entrada y salida).

En lo que respecta a la asistencia técnica, la revisión de documentación no permitió conocer el proceso de evaluación de las actividades; sin embargo, las entrevistas aclaran que determinaban su efectividad en reuniones técnicas con los actores involucrados. Los documentos de gestión estaban sujetos a aprobación de la contraparte, en este caso el GOREU, por lo que la aprobación del documento era indicativa de una evaluación favorable del producto asistido técnicamente.

Sobre los logros

Los resultados del seguimiento fueron utilizados como mecanismos de retroalimentación y réplica, basados en el ciclo de datos RRRAR, que comprende las siguientes etapas:

- Recopilación de datos;
- Revisión de datos recopilados;
- Reporte de los datos a través de informes;
- Análisis de los datos por parte de un equipo técnico; y,
- Retroalimentación del análisis para propuesta de mejora.

Los resultados alcanzados se centraron en:

- Instrumentos de gestión (ROF, MOF, CAP, PAP y TUPA) para la creación e implementación de la ARAU, aprobados con ordenanza regional;
- Plan de Desarrollo de Capacidades (PDC) de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente y la DEFFS, para implementación e institucionalización; y,
- Perfil de PIP Mejoramiento de la ARAU – Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente del GOREU, aprobado por el SNIP.

El proceso de implementación de la ARAU quedó a cargo del gobierno regional, ejecutor de las actividades diseñadas con apoyo del proyecto. Asimismo, asumiría los procesos creados en los documentos de gestión y la ejecución del PIP. Un caso particular sucede con el PDC pues no se llegó a implementar por falta de presupuesto.

Por otro lado, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas, se implementó un plan de sostenibilidad que tuvo como principal objetivo el relanzamiento del ARAU en un periodo de 3 años y según los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollo de capacidades y competencias para el diseño y desarrollo de políticas públicas, siendo el público objetivo, a nivel político y gerencial, los actores relacionados con el funcionamiento y sostenibilidad de la ARAU.
- Desarrollo y mejora del portafolio de servicios en calidad, oportunidad, costo e impacto, que coadyuve a legitimar la ARAU frente a la sociedad.
- Mejora de la captación y optimizar los recursos financieros y presupuestales.
- Optimización de los niveles de gestión y articulación institucional–interinstitucional (objetivo en proceso de logro).

El proyecto logró mayor participación femenina en los procesos de creación e implementación de la ARAU, especialmente en el diagnóstico de necesidades para el PDC, así como en la elaboración del perfil PIP. Finalmente, logró que los funcionarios de la ARAU incluyan de manera explícita el enfoque y la igualdad de género en los instrumentos de gobernabilidad y en los documentos normativos. La ARAU fue la primera ARA que incluyó este enfoque desde sus inicios.

Como conclusión, el caso destaca el desarrollo de capacidades institucionales a partir del análisis del contexto, el diagnóstico inicial y el trabajo activo y participativo de los actores involucrados permitiendo el fortalecimiento y mejoramiento de los procesos de una nueva instancia regional. Se visualiza que la estrategia aplicada por el proyecto respondió al desarrollo de capacidades de las personas y viabilizó la implementación de la ARAU con resultados positivos.

5.6. Contribuyendo a la Gestión Forestal en Loreto: El Primer Portal de Información Geoespacial

El caso forma parte del proyecto Iniciativa del Sector Forestal Peruano (PFSI)²⁶ que tuvo cuatro resultados esperados: R1: Contribuir en la conservación y gestión del ecosistema forestal; R2: Fortalecer las instituciones en el sector forestal peruano; R3: Mejorar el acceso a la información sobre recursos naturales y promover la transparencia y participación en las decisiones sobre recursos naturales; y R4: fortalecer las capacidades técnicas para la silvicultura comunitaria sostenible.

El caso está relacionado con la implementación de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) en el Gobierno Regional de Loreto (GOREL), y se sitúa en el R3 del proyecto, específicamente en el resultado 3.2: Desarrollo del marco legal relevante para el Módulo de Control del Sistema Nacional de Información Forestal y de Fauna Silvestre (SNIFF-MC) y los gobiernos regionales Amazónicos²⁷ implementan repositorios de información geoespacial articulados al nivel nacional.

²⁶ PFSI nació para apoyar el cumplimiento del Anexo sobre Gobernanza Forestal del APC entre los gobiernos de Estados Unidos y Perú. El Anexo contiene recomendaciones para la mejora de la gobernanza forestal.

²⁷ Inicialmente, Loreto, Ucayali, San Martín y Huánuco.

La IDE tuvo el objetivo de estandarizar la generación, transformación, intercambio, difusión y uso de la información espacial en la planificación territorial y toma de decisiones informadas, con la finalidad de ser un proceso transversal que brinde “información espacial de calidad” a los demás procesos que el GOREL desarrollaba en el marco de sus competencias. En este sentido, PFSI ha brindado apoyo técnico en la articulación, desarrollo de capacidades e institucionalidad de este proceso.

Sobre el modelo y la metodología

En su Plan Estratégico Institucional 2012-2016, PFSI se define a sí mismo como un proyecto de cooperación y asistencia técnica orientado a contribuir a la gestión forestal sostenible del Perú. Una de las formas para lograrlo, era a través del fortalecimiento de capacidades, transversal a todos los componentes del proyecto. Como eje se guiaba de los siguientes criterios: a) Trabajar cercanamente con las contrapartes peruanas para definir objetivos, resultados, metodología, contenidos, tiempos, etc.; b) Promover una cultura de cooperación que explicita los aportes y responsabilidades de las contrapartes y de PFSI; c) Enfocar la intervención en mejorar tanto el desempeño individual e institucional mediante el desarrollo de capacidades técnicas y de gestión; y d) Incorporar la sistematización de experiencias como una actividad fundamental para afianzar la sostenibilidad de los aprendizajes.

De la misma manera, en el PEI se estableció como meta estratégica a cinco años el desarrollo de capacidades de instituciones públicas y privadas, para liderar e impulsar el manejo forestal sostenible de modo participativo. La contribución de PFSI para el logro de esta meta se evidenciaba de dos formas: desarrollando capacidades de funcionarios del sector público en sus diferentes niveles, pero sobre todo dirigiéndose a aquellos tomadores de decisión que tienen la capacidad de impulsar al interior de sus instituciones cambios hacia el manejo forestal sostenible y, por el otro, desarrollando capacidades técnicas con aquellos que desde los centros de investigación, universidades o centros de promoción puedan ofertar mejores tecnologías para impulsar el manejo forestal sostenible.

En su enfoque de desarrollo de capacidades, según la documentación revisada y la información recogida en entrevistas, no estaba contemplado explícitamente un enfoque de género ni de interculturalidad.

Sobre la implementación

La elección del Gobierno Regional de Loreto fue luego de un análisis realizado por el proyecto sobre el contexto de la gobernanza del sector forestal peruano, en donde se identificaron los problemas y oportunidades, los resultados esperados y los grupos o instituciones que eran partícipes de la gobernanza del sector forestal. Para el desarrollo de la intervención, PFSI y el GOREL tuvieron un acuerdo verbal; sin embargo, se realizó un acuerdo formal entre gobiernos regionales, los cuales se comprometieron a implementar la IDE en sus respectivas regiones.

Para el diseño de la intervención, el proyecto asignó un facilitador que buscó conocer las necesidades del GOREL, con el fin de alinear los objetivos del proyecto con las necesidades de la institución. En la Gerencia de Planeamiento del GOREL se identificó la necesidad de organizar y gestionar mejor su información espacial y la intervención del proyecto permitía atender la necesidad de contar con una infraestructura de datos espaciales propia. Dentro de esta gerencia se formó un grupo técnico, que dedicó sus esfuerzos a implementar la IDE dentro del GOREL.

El facilitador del proyecto acompañó y brindó asistencia técnica para realizar el diagnóstico de capacidades y desempeño de la Gerencia de Planeamiento, así como el análisis del estado situacional de la información espacial, y proponiendo un plan de mejora con un paquete de soluciones incluyendo el desarrollo de capacidades.

Las principales actividades de desarrollo de capacidades son las siguientes:

- *Tour de estudio*, con la finalidad de mejorar la IDE en el Perú. Esta actividad tuvo como objetivo que sus participantes aprendan de las políticas, normas, estándares, metodologías, mejores prácticas, desafíos y mecanismos utilizados por Secretaría Forestal de los Estados Unidos (USFS) y otras agencias socias. Al respecto, PFSI se encargó de la logística del *tour* de estudio, en el cual participaron funcionarios del Ministerio de Agricultura, del Servicio Nacional de Fauna y Flora Silvestre y de los gobiernos regionales de Loreto, Ucayali, San Martín y Huánuco. Esta actividad fue evaluada por los facilitadores a través de un *focus group* donde aplicaron una escala del 1 al 10, de acuerdo a preguntas semi-estructuradas. Los participantes reconocieron que el aporte del *tour* de estudio fue proporcionar conocimientos que les permitió ampliar la mirada sobre el proceso, tomar consciencia sobre la importancia de las IDE y marcar una ruta a seguir.

“En Perú no hay experiencias completas de cómo implementar una IDE. Las regiones han trabajado y a medida que hemos encontrado dificultades, hemos ido viendo de otras experiencias cómo solucionarlo. El study tour te abre la mente. Muchas de las problemáticas en el manejo de información, de tecnologías que uno encuentra (...) encuentran respuestas en el study tour. No solo respuestas a tus problemas, sino de lo que puede ocurrir después. Te marca un norte, te marca una ruta hacia dónde avanzar” (funcionario GOREL).

- *Eventos de capacitación*, realizados para mejorar capacidades técnicas específicas que los gobiernos regionales reconocían como necesarias y que fueron comunicadas y sustentadas a PFSI, que de manera conjunta definía los contenidos que mejor se adaptaban a las necesidades planteadas. A modo de ejemplo, el primer curso Manejo de Base de Datos Geoespaciales Aplicado a la Infraestructura de Datos Espaciales fue una necesidad identificada conjuntamente con PFSI. Antes a su implementación, se plantearon requisitos para la selección de los participantes, un temario y materiales definidos y una evaluación de aprendizaje (con una prueba de entrada y salida). Se contó con la participación de especialistas del GOREL como expositores y PFSI brindó apoyo logístico para el traslado y permanencia del personal designado por el GOREL durante los días del curso.
- *Asistencia técnica y acompañamiento*, se realizó durante todo el proceso de implementación de la IDE, por ejemplo, para hacer el diagnóstico y los planes de trabajo anuales.
- *Talleres e intercambio de experiencias*, sirvieron como espacio de coordinación entre los GORES, permitiendo discutir avances y retos, plantear objetivos, así como también recoger lecciones aprendidas. PFSI brindó el apoyo logístico para reunir a los participantes en una región determinada.

Los entrenamientos fueron impulsados por demanda y fueron actividades altamente valoradas, pese a no ser parte de un plan estratégico para mejorar la capacidad de gestión del sector forestal.

Sobre el seguimiento

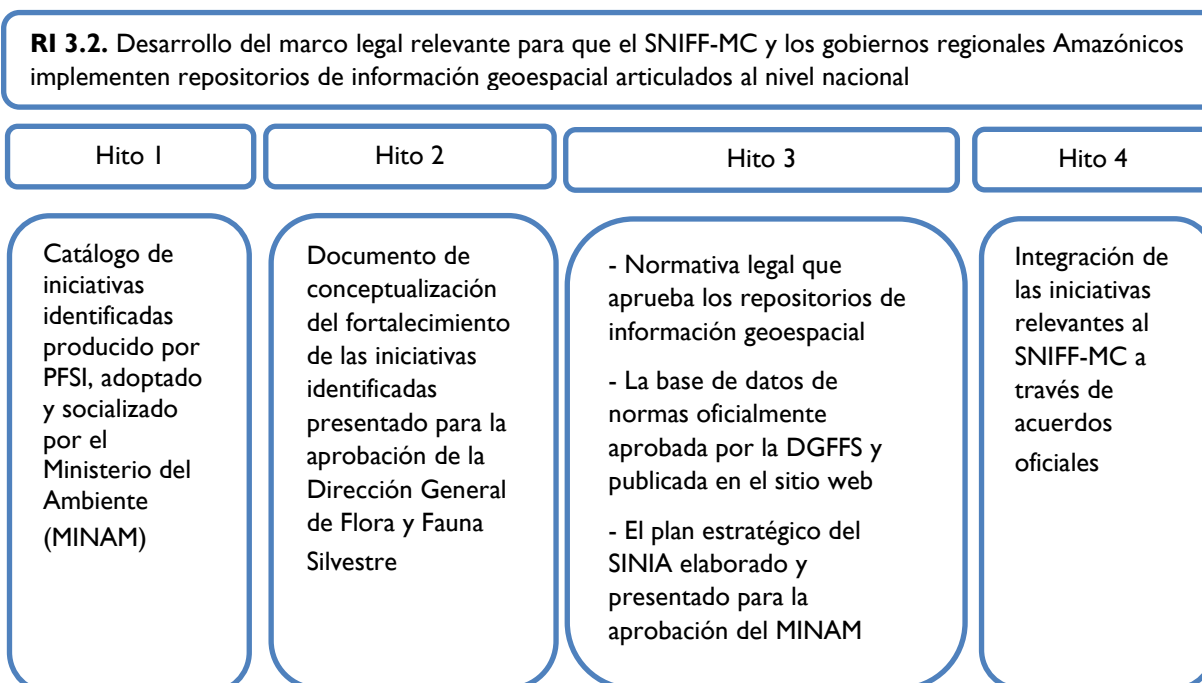
Para verificar el cumplimiento del resultado intermedio en el cual se desarrolla el caso, el proyecto estableció tres indicadores, el primero (indicador de producto) relacionado al número de personas que reciben capacitación en gestión de recursos naturales y/o conservación de la biodiversidad. El segundo es un indicador de resultado: número de leyes, políticas, estrategias, planes, acuerdos o reglamentos que abordan el cambio climático y/o la conservación de la biodiversidad; es reportado en tres momentos, cuando se proponían oficialmente, cuando se adoptaban y cuando se implementaban. El indicador de mayor nivel está referido a la eficacia de los procesos implementados por las instituciones involucradas (ver Cuadro 10).

Cuadro 10: Indicadores de Seguimiento del Resultado 3.2

Resultado intermedio	Indicadores
3.2. Desarrollo del marco legal relevante para el SNIFF-MC y los gobiernos regionales Amazónicos	<p>1: Número de personas que reciben capacitación en gestión de recursos naturales y/o conservación de la biodiversidad</p> <p>2: Número de leyes, políticas, estrategias, planes, acuerdos o reglamentos que abordan el cambio climático (mitigación o adaptación) y/o la conservación de la biodiversidad propuesto oficialmente, adoptado o implementado</p> <p>4. Eficacia de los procesos implementados por las principales instituciones peruanas involucradas en la silvicultura y la conservación de la diversidad biológica</p>

El indicador vinculado a la eficacia de los procesos implementados medía la calidad de los mismos a través de cinco criterios y cuatro hitos establecidos en el PMP (ver Figura 11). Los criterios eran el consenso/acuerdo, la participación/inclusión, el compromiso, la descentralización y la inter institucionalidad; cada uno de ellos era valorado según su importancia, con un puntaje entre 0 al 2. Es así que para el resultado intermedio en el cual se desarrolla el caso, los hitos fueron los siguientes:

Figura 11: Hitos para Determinar la Eficacia de los Procesos conducentes al IDE



Fuente: Plan de M&E 2013. Elaboración propia

Cada uno de estos hitos permitía asegurar la sostenibilidad del resultado, no obstante, en los reportes no se visualizan nuevas referencias a estos hitos.

Como parte de las actividades de seguimiento, el proyecto informaba sobre el estado de ejecución y avance de las actividades para la implementación de la IDE en el GOREL. Los dos indicadores de productos se actualizaban trimestralmente y se subían a una base de datos en la web del proyecto. Para el caso, no se contó con un indicador para establecer el grado de avance o las dificultades en la implementación de la IDE.

En relación al uso dado a la información generada por el monitoreo y evaluación, el proyecto elaboró un Plan de Acción considerando las recomendaciones brindadas por la evaluación de medio término (2013) que identificó como principales nudos críticos para el desarrollo de capacidades: (1) la alta rotación de funcionarios de las instituciones capacitadas y la falta de recursos de apoyo en las autoridades regionales; y (2) la inexistencia de un plan de fortalecimiento de capacidades, ya sea interno (para la autoridad forestal nacional) o externo (para los actores forestales).

Sobre los logros

Los participantes reconocen el desarrollo de capacidades a nivel de organización, coordinación y planificación. En efecto, señalaron que los funcionarios regionales ahora poseían conocimientos técnicos sobre cómo modelar base de datos, hacer inventarios y diagnósticos. Más aún, se apuntaría a la sostenibilidad de la intervención, considerando que gracias a los *tours* de estudio se habría logrado la voluntad política favorable para implementar las IDE regionales.

Se reconoce como otro logro importante, el rol del GOREL como motivador, acompañante y actor clave para que otros gobiernos regionales puedan fortalecer sus capacidades técnicas, elaborar sus diagnósticos, planes de trabajo, propuestas para el desarrollo de sus propias IDE. Esto es resultado del empoderamiento que PFSI promovió en el GOREL, así como del enfoque de capacitación a capacitadores.

Como conclusión, el caso muestra que el desarrollo de capacidades, además de enfocarse en la mejora del desempeño individual e institucional y en las capacidades técnicas y de gestión, también requiere de un trabajo cercano con la contraparte, una cultura de cooperación y la sistematización de experiencias para afianzar la sostenibilidad de aprendizajes. Así, el GOREL implementó el primer portal de información geoespacial, desarrollando capacidades internas y facilitando aprendizajes en otras regiones, en el marco de un acuerdo interregional firmado con el apoyo del proyecto.

5.7. Conservación de la Amazonía a partir del Aprendizaje de Incentivos Económicos en Ucayali

La Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA), en su segunda etapa (período 2012-2016), ha sido un programa regional que sumó e integró los esfuerzos de más de 30 organizaciones locales e internacionales para fortalecer la conservación del bioma amazónico en Colombia, Ecuador y Perú. Junto con las organizaciones socias, la Unidad de Apoyo (UA) de ICAA tuvo un rol transversal e integrador importante en la implementación del programa.

El programa se planteó cuatro resultados: R1: Manejo sostenible de paisajes seleccionados, R2: Mejora del funcionamiento de elementos clave de la gobernanza de recursos naturales en paisajes críticos, R3: Mayor capacidad para utilizar programas similares al mecanismo pago por servicios ambientales y otros programas de incentivos económicos; y R4 Mejor comprensión de problemas ambientales clave y de sus soluciones. Además, el programa contó con cinco componentes transversales: políticas, género, pueblos indígenas, desarrollo de capacidades y fortalecimientos de instituciones regionales.

El caso seleccionado está referido a los Grupos de Desarrollo de Capacidades (GDC) en programas de Incentivos Económicos para la Conservación (IEC) con pueblos indígenas, el cual se sitúa en el resultado 3, específicamente en el RI 3.2: Capacidad de líderes y miembros de comunidades incrementada. Esta

experiencia de desarrollo de capacidades²⁸ busca aumentar la capacidad de líderes y miembros de comunidades indígenas para utilizar programas de IEC. Específicamente, el programa trabajó con ocho organizaciones en la Amazonía andina. El caso se centra en la Federación de Comunidades Nativas del Ucayali y Afluentes (FECONAU), una de las tres organizaciones indígenas peruanas que formaron parte del GDC.

Sobre el modelo y la metodología

En lo relativo al modelo conceptual de desarrollo de capacidades, el proyecto aplicó el modelo HICD y desde el inicio elaboró un Plan de Acción de Desarrollo de Capacidades en el que se definieron tres líneas de acción:

- *Desarrollo de Capacidades Individuales*, referido a capacidades puntuales, por medio de metodologías tales como capacitación a capacitadores, intercambios indígenas, comunidades de práctica, etc.;
- *Desarrollo de Capacidades Organizacionales*, que aplicaba el modelo de intervención HICD en tres modalidades: Grupo de Desarrollo de Capacidades en Incentivos Económicos, Programa de Fortalecimiento de Instituciones Regionales, y Optimización de Estructuras y Recursos Organizacionales.
- *Incentivo de Alianzas y Sinergias para el Desarrollo de Capacidades*, que buscaba ampliar el alcance de la intervención, por medio de la ejecución conjunta con socios del proyecto y el uso de instrumentos de gestión, para una estrecha coordinación.

Las tres líneas de acción mencionadas respondían a tres prioridades, a saber, i) soporte a los objetivos y resultados intermedios del proyecto; ii) adopción del concepto desarrollo de capacidades (en vez de construcción de capacidades); y, iii) búsqueda de sostenibilidad e impacto de la intervención.

Los enfoques de género e interculturalidad estuvieron presentes en el proyecto como componentes transversales explícitos, contando ambos con respectivos planes de acción, elaborados a partir de un análisis del estado situacional o a través de un proceso de consulta.

El proyecto, en general, contó con un equipo especializado y dedicado a implementar actividades de desarrollo de capacidades en cada uno de los cuatro resultados y componentes transversales del proyecto.

Sobre la implementación

Para convocar y seleccionar a las organizaciones indígenas se tuvieron en consideración los siguientes factores: i) los intereses recogidos durante los intercambios indígenas realizados por el equipo de Incentivos Económicos; ii) las recomendaciones de la Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA); iii) el enfoque del GDC de brindar un apoyo cercano y permanente a los capacitadores y dirigentes de las organizaciones en los tres países; y iv) el presupuesto del proyecto, considerando la ubicación geográfica de las organizaciones y los costos de movilización en que se debía incurrir cuando se trabajaba con estas organizaciones en la Amazonía. Las organizaciones seleccionadas, entre ellas FECONAU, fueron las que respondieron a la convocatoria.

28 Cabe mencionar que, a diferencia de los otros seis proyectos presentados, ICAA-2 no tuvo como contraparte de sus actividades a instituciones del gobierno, sino a organizaciones sociales.

Previa a la intervención se obtuvo el compromiso formal de la organización por medio de una carta, manifestando la FECONAU su voluntad de poner a disposición del proyecto recursos humanos y materiales para asegurar la participación provechosa de sus organizaciones.

Para la selección de los capacitadores —que además sería un grupo impulsor de los procesos—, se alcanzó una ficha con requisitos básicos para identificar a líderes y lideresas que pudieran impulsar el proceso de capacitación y apoyar a sus organizaciones en los diferentes compromisos asumidos del GDC. Entre los requisitos más relevantes se encontraban el ser reconocido como líder o lideresa dentro de la comunidad u organización y estar comprometido con la comunidad. Como parte del esfuerzo de integrar el enfoque de género se buscó contar al menos con una mujer en el equipo de capacitadores.

Para el diagnóstico de las capacidades institucionales se realizó una visita a la organización participante con el propósito de: 1) explicar en qué consistía el GDC en Incentivos Económicos y comprometer el apoyo de la directiva a las actividades a realizar; 2) realizar un diagnóstico de necesidades de la organización para entender su contexto, retroalimentar al diseño del GDC y proponer temas para asistencia técnica; y 3) levantar la información relativa a la situación de desarrollo de capacidades, elaborado con un grupo representativo de la organización, en la que participaban directivos y líderes.

Se preparó un paquete de soluciones, donde además se incorporaron las recomendaciones de los participantes del último Intercambio Indígena y de las coordinaciones con COICA.

Estando comprendido dentro de los objetivos previstos en el marco de resultados de ICAA, se acordó fortalecer capacidades a nivel de: 1) el manejo adecuado de los conceptos vinculados a los programas de IEC; 2) transmitir información sobre programas de IEC a las bases de las organizaciones; 3) tomar decisiones propias e informadas sobre programas de IEC; y, 4) tomar acciones para prevenir daños y potencializar beneficios en el diseño y/o implementación de programas de IEC.

Adicional a estas cuatro capacidades a desarrollar, se sumaron actividades de asistencia técnica en temas relevantes para la organización como la implementación de la radio de la organización, lo cual fue recogido en el diagnóstico de necesidades aplicado antes de la intervención. En ese sentido, el GDC fue diseñado pensando en un proceso participativo, flexible, dinámico e innovador, que buscó asegurar el empoderamiento de las personas y las organizaciones. Por esta razón, para reforzar las capacidades entre pares se decidió el uso de una combinación de metodologías, como talleres de capacitación a capacitadores y réplicas, elaboración de material de apoyo para la capacitación y difusión, asistencia técnica y acompañamiento, apoyo para la difusión de Incentivos Económicos en la radio, e intercambios de experiencias virtuales y presencial. Este conjunto constituye el paquete de soluciones para asegurar el desarrollo de capacidades del GDC:

Talleres de capacitación a capacitadores y talleres de réplica. El GDC realizó tres talleres de capacitación a capacitadores con una duración de cuatro días cada uno. En los dos primeros días se abordaban temas claves sobre los programas de IEC y la capacitación, mientras que al tercer día los indígenas seleccionados como capacitadores realizaban un taller de réplica de lo aprendido ante un nuevo público, proveniente de sus organizaciones y comunidades de base. El último día, de manera conjunta se analizaban sus habilidades y dificultades como capacitadores y recibían retroalimentación de parte de los facilitadores de la UA para corregir y afianzar sus posteriores intervenciones. El taller contaba con una prueba de entrada y salida con la finalidad de contar con un diagnóstico inicial y medir la variación del nivel de conocimiento de cada uno de los participantes.

Elaboración de material de apoyo para la capacitación y difusión. Adicional a la adecuación del kit de capacitación de IEC ya existente (3 rotafolios y 12 microprogramas radiales), el proyecto elaboró 5 nuevos materiales especializados (por ejemplo, las guías sobre salvaguardas).

Asistencia técnica especializada y acompañamiento a las organizaciones. Con el fin de mejorar y/o potenciar la gestión de las organizaciones indígenas para responder a las necesidades específicas en temas de IEC. Estas necesidades fueron identificadas en el diagnóstico inicial y las acciones de asistencia técnica fueron definidas por las organizaciones, con ayuda del equipo de la UA. Las necesidades identificadas para FECONAU fueron: a) Elaboración de proyectos y planificación por resultados; b) Incorporación del enfoque de género y de propuestas como la Red Indígena Amazónica, y cómo asegurar la participación de hombres, mujeres, jóvenes y ancianos; y, c) Cómo abordar el trabajo en equipo al interior de la organización. Adicionalmente, el equipo de la UA apoyó con la coordinación, planificación y acompañamiento de los talleres de réplica en las comunidades de base de las organizaciones indígenas, brindando retroalimentación a los capacitadores en IEC para mejorar sus habilidades de capacitación.

Apoyo para la difusión de Incentivos Económicos en radio. La UA apoyó a las organizaciones interesadas en trabajar con la radio, a fin de llegar a un mayor número de comunidades de base con la presentación de temas de cambio climático, servicios ecosistémicos (SE), programas de IEC, género y otra información de interés para las organizaciones. Este apoyo a los capacitadores consistió en desarrollar sus habilidades de locución, la elaboración de programas radiales y el financiamiento para alquilar espacios comerciales en radio. Consecuentemente, las organizaciones preparaban los guiones, conducían los microprogramas radiales y concertaban las entrevistas con sus invitados. En el caso de FECONAU, se elaboró con el apoyo de la UA, una propuesta para asegurar la sostenibilidad del proyecto después de la intervención de ICAA.

Intercambio virtual e intercambio presencial. A nivel del intercambio virtual se identificaron: 1) Capacitación sobre salvaguardas sociales y ambientales; 2) Uso de la radio como estrategia para informar a las comunidades de base sobre diversos temas, escuchando la experiencia de FECONAU y otras organizaciones indígenas; y 3) Capacitación con una experta en radio, para aclarar conceptos y prácticas, así como brindar elementos clave en el uso de este medio. En lo que toca al intercambio presencial, se realizó a nivel regional y como evento de cierre del GDC con el propósito de reforzar el manejo de temas clave sobre el cambio climático y el manejo de buenas prácticas para la gestión de programas de Incentivos Económicos.

Sobre el seguimiento

Siendo ICAA II un programa implementado por varios consorcios, cada institución participante enviaba el avance de los indicadores a la UA para su consolidación y reporte global de monitoreo.

En lo que respecta al monitoreo de los cambios en capacidades y desempeño organizacional, las tareas de seguimiento consistieron en: (1) Medir las capacidades individuales y organizativas, para evaluar la mejora de las capacidades priorizadas; (2) Recoger en los talleres de réplica, historias de éxito de los capacitadores, con la finalidad de comprobar y destacar el incremento de capacidades; y (3) Reuniones permanentes del equipo, a cargo de la facilitación del GDC, para analizar y evaluar los avances (logros y dificultades) a fin de realizar los ajustes pertinentes de forma oportuna.

Para medir las capacidades individuales y organizativas, el programa estableció nueve indicadores a nivel de las personas y de las organizaciones y se determinaron cinco indicadores de resultados, cuatro de productos, cuatro referidos al desarrollo de capacidades y tres a políticas (Ver Cuadro 11).

Cuadro 11: Indicadores para determinar el incremento de las Capacidades Individuales y Organizativas (RI 3.2)

Indicadores	Nivel del indicador
N° 4. Número de iniciativas que promueven la implementación de incentivos económicos incrementado.	Resultado
CAP-1. Porcentaje de personas capacitadas que incrementan sus conocimientos en manejo de recursos naturales y/o conservación de la biodiversidad, aumentado.	Resultado
CAP-4: Número de organizaciones, instituciones y/o redes con capacidades clave, incrementado	Resultado
CAP-2. Número de horas-persona de capacitación en manejo de recursos naturales y/o conservación de la biodiversidad	Producto
CAP-3. Número de personas capacitadas en manejo de recursos naturales y/o conservación de la biodiversidad	Producto

El programa estableció indicadores para determinar el incremento en el número de iniciativas que promueven la implementación de incentivos económicos, como resultado de la aplicación de las capacidades desarrolladas.

Para determinar el incremento en las capacidades de las organizaciones, el programa utilizó un indicador sobre capacidades clave (CAP-4). Para ello desarrolló un instrumento ad hoc por cada institución denominado Línea Base para Medir Capacidades Organizativas, el cual se aplicó al inicio y al final del proyecto. Para el caso, se abordaron 4 capacidades y 20 indicadores:

- Manejar adecuadamente los conceptos acerca de los programas de IEC
- Transmitir información sobre programas de IEC a las bases de las organizaciones
- Tomar decisiones propias e informadas sobre programas de IEC
- Tomar acciones para prevenir daños y potencializar beneficios en el diseño y/o implementación de programas de IEC

Cada una de las capacidades era cuantificada asignando un valor de 1 a 5.

A nivel de las personas, el programa aplicó pruebas de entrada y salida para determinar el incremento de sus conocimientos (CAP-1), considerando que la persona expandió sus conocimientos al obtener en la prueba de salida una nota mayor a la obtenida en la de entrada. Asimismo, se llevó control del número de personas que participaron de los eventos de capacitación (CAP-3).

Para determinar el esfuerzo desplegado en las actividades de capacitación, el programa utilizó un indicador (CAP-2) que permitió determinar las horas de capacitación invertidas por persona capacitada, considerando como capacitada a aquellas que completaron los eventos de capacitación.

El progreso en la aplicación del enfoque de género por parte de las organizaciones, se determinó al incluir indicadores específicos en la medición de capacidades, por ejemplo, “*La organización ha puesto en práctica estrategias para asegurar la participación de hombres, mujeres, también de jóvenes y ancianos en las reuniones y talleres sobre IEC*” (Indicador 2.6).

Sobre los logros

Entre los principales resultados se distingue que: (1) las organizaciones indígenas que participaron del GDC de IEC manejaban adecuadamente los conceptos de IEC, siendo capaces de transmitir esta información a sus comunidades de base. Así también, estaban en mejores condiciones para tomar

decisiones propias, informadas y efectivas sobre participar o no en dichos programas y también para mejorar su participación en ellos; (2) la estrategia del GDC de trabajar un proceso, el cual se inicia con la identificación del tipo de capacidades a fortalecer y combina diversas metodologías, garantizaba logros de la intervención; y, (3) se lograron impactos más allá de la intervención del GDC, tanto a nivel personal como organizacional, en la medida en que los capacitadores, hombres y mujeres, estaban teniendo la oportunidad de ocupar cargos dentro de sus comunidades y de sus organizaciones, y de perfilarse como candidatos para asumir nuevas responsabilidades en organizaciones de nivel nacional y regional.

“Ahora represento a las 32 comunidades afiliadas y el GDC me abrió la puerta para incorporarme a este cargo directivo. En el GDC me identificaron, que era necesario que yo me incorpore a este cargo directivo y me siento orgulloso ahora de que mis compañeros se sientan seguros de que toda la iniciativa que se pueda generar de ellos siempre será bienvenida. Porque nosotros como federación les hemos dado la oportunidad a ellos y que ahora es un recurso humano disponible no solamente para ellos sino también para otras federaciones” (capacitador de FECONAU).

El proyecto mejoró las capacidades institucionales sobre género, logrando que las organizaciones socias se comprometieran con el enfoque. Reconoce como factores facilitadores, entre otros, a la movilización de voluntades a nivel directivo de las organizaciones, la capacitación en temas de género al personal, la elaboración de políticas institucionales y la inclusión de acciones concretas como parte de los proyectos de sus organizaciones. Se cita como ejemplo la promoción de la equidad de género en los planes de vida de la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana-Ucayali, de la cual forma parte el FECONAU.

Entre los principales nudos críticos para el desarrollo de capacidades, el programa identificó: (1) problemas de presupuesto para atender la demanda de las organizaciones por un mayor número de talleres de réplica; (2) necesidad de mayor número de capacitadores y capacitaciones a las previstas, ante requerimientos de la institución y frente a la rotación de directivos; y 3) la deserción de capacitadores mujeres (al asumir otras responsabilidades).

Así también el seguimiento y evaluación generó lecciones aprendidas, entre las cuales se presentan las principales: (1) definir un proceso y un enfoque integral y multidisciplinario para el desarrollo de capacidades individuales y organizacionales, particularmente en un tema especializado como IEC, contribuye a garantizar mejores resultados en las instituciones indígenas; (2) el análisis previo del contexto, las necesidades y los intereses de las organizaciones indígenas permitía garantizar el compromiso de las organizaciones y el éxito en el aprendizaje en temas de IEC, al orientar y precisar desde un inicio las estrategias para el fortalecimiento de capacidades; (3) el contar desde el inicio del GDC con una estrategia de sostenibilidad, que prevea la apropiación del tema por parte de las organizaciones e identifique posibles alianzas con instituciones con interés en el tema, contribuía a garantizar la continuidad futura de la intervención.

Una estrategia valorada del programa fue la difusión de los resultados logrados por la radio de la organización, así como la difusión a través de la plataforma virtual de ICAA de los materiales elaborados para la capacitación.

Concluyendo, el caso aplica el modelo del HICD para fortalecer organizaciones indígenas y desarrollar capacidades de líderes y miembros de la comunidad. Sus logros invitan a revisar la experiencia y considerarla como referente en intervenciones similares ya que triangula explícitamente el desarrollo de capacidades individuales, organizacionales y el incentivo de alianzas y sinergias para el DC aplicando el enfoque de género e interculturalidad.

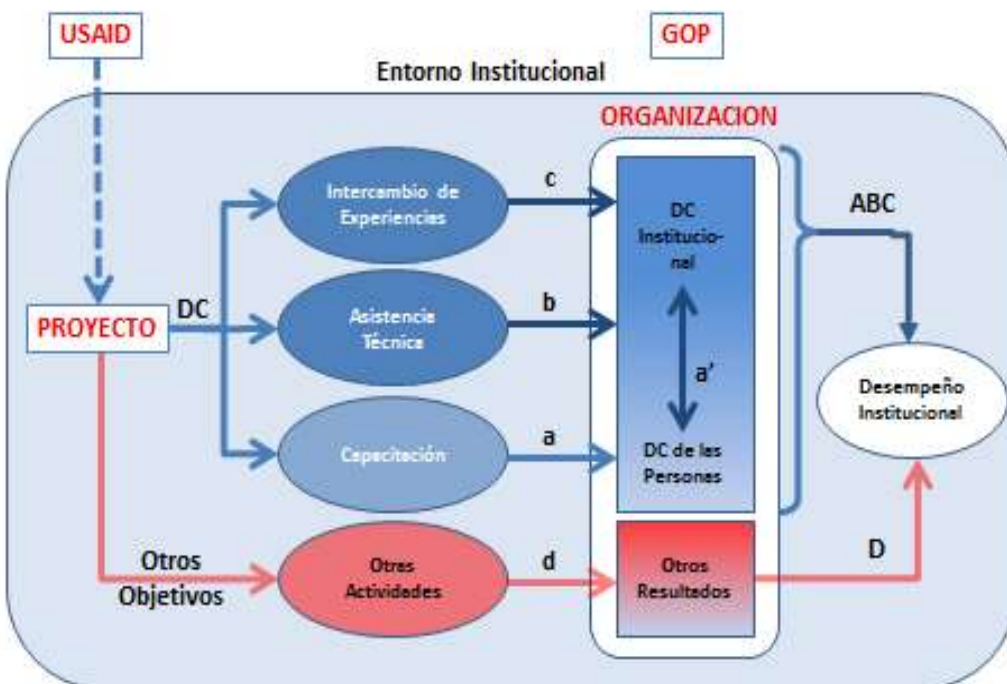
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio es visto como un proceso analítico y reflexivo de ordenamiento de información sobre desarrollo de capacidades, específicamente de los casos seleccionados, identificando para cada uno, los procesos, los factores que han intervenido, las relaciones entre estos y los resultados obtenidos, y buscando en tales dinámicas los patrones y las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado.

En el presente estudio se han identificado aspectos que serían susceptibles de ser replicados en futuras intervenciones de desarrollo de capacidades, a nivel institucional y de las personas. En efecto, los hallazgos obtenidos en cada caso permiten, de acuerdo a las preguntas planteadas en el estudio, alcanzar conclusiones transversales que contribuyen a su vez a formular recomendaciones de acuerdo a una visión agregada de la estrategia y desempeño de USAID como cooperante en el desarrollo de capacidades para el Perú.

La Figura 12 contribuye a ilustrar, de manera esquemática, una intervención vinculada al desarrollo capacidades. USAID, en su rol cooperante del gobierno peruano, financia la ejecución de proyectos orientados no sólo al desarrollo de capacidades (DC), sino también a otros objetivos de desarrollo. Ciertamente, desempeñándose en sus respectivos entornos institucionales, los siete proyectos aquí seleccionados desarrollan actividades de capacitación de las personas (indicadores a), así como asistencia técnica (indicadores b) e intercambio de experiencias (indicadores c) a nivel institucional. En la medida en que también tienen líneas de acción orientadas a objetivos distintos al desarrollo de capacidades, algunos de estos proyectos desarrollan otras actividades (indicadores d) que, eventualmente, podrían tener un peso relativo (más) importante en la intervención.

Figura 12: Acerca de las Intervenciones de DC



Elaboración: Macroconsult S.A.

El estudio de casos presentado se enfoca en las experiencias de los proyectos en torno a las diversas actividades de desarrollo de capacidades (indicadores a, b y c). En principio, el desarrollo de capacidades vía la capacitación exige que las mismas se verifiquen a nivel de las personas, vale decir, a nivel de lo que conforman las aptitudes, experiencias, habilidades, actitudes y conocimientos que permiten el desempeño de cada persona en una organización. Sin embargo, toda organización espera que las competencias desarrolladas por las personas se institucionalicen a nivel de productos (indicadores a'), a saber, que se asegure el vínculo entre una capacitación a nivel de competencias de personas y su efecto sobre una capacidad institucional, contribuyendo así a la consecución de los logros institucionales (verificables a nivel de resultados, con indicadores A, B, C y D).

En base a los siete casos, lo que sigue a continuación es la presentación de conclusiones que se alcanzan a partir de las experiencias de desarrollo de capacidades de los proyectos seleccionados. Estas conclusiones permiten, a su vez, formular recomendaciones a USAID en relación a futuras intervenciones de desarrollo de capacidades.

La planificación consistente y el logro efectivo de resultados exigen capacidades institucionales en el sector público, por lo que el desarrollo de dichas capacidades se convierte en el medio que posibilita que, a lo largo del tiempo, las personas, las organizaciones y, en general, las sociedades se transformen a partir de fortalecer su aptitud para establecer y alcanzar objetivos propios de desarrollo. En el desarrollo de capacidades se presta atención al empoderamiento y al fortalecimiento de las capacidades endógenas, por lo que a nivel organizacional dicho desarrollo se plasma en la estructura, las políticas y los procedimientos internos que inciden sobre la efectividad organizacional, a partir de contar con liderazgo visionario, acceso al conocimiento y mecanismos de rendición de cuentas a la ciudadanía como propulsores del cambio de las capacidades. Sin duda, en una organización capaz de aprender, esas capacidades institucionales se alcanzan a nivel estratégico, táctico y en los miembros de la institución responsable de toda implementación a nivel operativo.

6.1. Conclusiones

Acerca del modelo y la metodología

- El concepto de desarrollo de capacidades es asumido por los proyectos con enfoques metodológicos diversos, apuntando en la mayoría de las intervenciones a atender el desarrollo institucional, principalmente. En el caso de las actividades de capacitación, el diseño de las intervenciones no evidencia siempre el vínculo entre la capacitación y el componente institucional.
- En proyectos orientados claramente al desarrollo de capacidades, ya sea como objetivo general o un resultado intermedio específico, el diseño metodológico se deriva de un modelo conceptual teórico o desarrollado a partir de experiencias anteriores.
- Cuando el propósito del proyecto se dirige a otros objetivos de desarrollo, el diseño de una intervención orientada al desarrollo de capacidades no hace necesariamente referencia a un modelo o enfoque teórico determinado que, entre otros aspectos, considere los enfoques de género e interculturalidad. La determinación de actividades y el uso de herramientas, en consecuencia, responden de manera funcional a una metodología implícita, formulada de acuerdo al proceso de implementación y con dificultades para la verificación objetiva de sus efectos.
- Los temas de género y de interculturalidad son abordados de manera diferenciada de acuerdo al entendimiento que el proyecto tenga sobre ellos y el contexto social e institucional que se enfrente específicamente.

Acerca de la implementación

- En general, es poco frecuente que un proyecto orientado al desarrollo de capacidades realice y disponga desde un inicio de los instrumentos que contribuirían durante su implementación a identificar las oportunidades y los riesgos para la viabilidad de las actividades de desarrollo de capacidades. A manera de ejemplo, un diagnóstico inicial contextual de la contraparte permitiría reconocer la validez de los supuestos del diseño del proyecto, y posibilitaría la gestión del entorno, así como adecuar el diseño operativo y las actividades.
- En las intervenciones que despliegan actividades de desarrollo de capacidades de acuerdo a la demanda de la contraparte, el tamaño y las características de la brecha a acometer son conocidos y determinados principalmente por la alta dirección de la institución. Por lo demás, las actividades de desarrollo de capacidades que responden ad-hoc a las necesidades de la contraparte facilitan el proceso a nivel institucional, por lo que el cambio institucional sostenido se fomenta cuando el diseño de las actividades es realizado por o con las mismas contrapartes.
- En intervenciones que realizan actividades de desarrollo de capacidades de acuerdo a los requerimientos de la contraparte, en la que ésta genera y guía el proceso de acuerdo a sus necesidades y teniendo en cuenta sus capacidades institucionales, se establece una relación dinámica y directa con la alta dirección que, a nivel operativo, redundan en un trabajo conjunto y estrecho. Por otra parte, en algunos proyectos el diagnóstico para la identificación de necesidades de desarrollo de capacidades se orienta al componente de las personas, sin orientarlo hacia el logro de capacidades institucionales sostenibles. En el caso de intervenciones cuyo propósito es el desarrollo de capacidades a nivel de las personas, o con significativa presencia de dicho componente, la implementación de actividades tiene, en general, la aceptación de los diversos participantes.
- En algunos proyectos, el diagnóstico para la identificación de necesidades de desarrollo de capacidades solo abarca lo relacionado a capacitación de las personas, sin evidenciar cómo éstas han de contribuir al logro de capacidades institucionales sostenibles. Hay casos en los cuales el vínculo entre las capacidades personales y las institucionales se da con respecto a productos institucionales que se generan en el proceso de intervención.
- Hay actividades de asistencia técnica que se llevan a cabo como acompañamiento a los arreglos institucionales de la contraparte, pero sin definir con claridad el diseño, la implementación y el monitoreo de este acompañamiento. En consecuencia, a nivel institucional se dificulta visualizar el desarrollo de capacidades producto de la actividad y su contribución específica al resultado esperado, así como los mecanismos para asegurar la integración con la capacitación a las personas.
- En algunos casos, las actividades de asistencia técnica para la elaboración de documentos institucionales de la contraparte no comprenden la socialización ni la capacitación a las personas de la organización sobre su uso, alcances y función institucional.
- En las intervenciones orientadas al desarrollo de capacidades que basan su estrategia en la identificación previa del contexto institucional de la contraparte, se facilitan de manera significativa los procesos para el involucramiento de las personas, así como la obtención del compromiso institucional para conducir la evaluación del desempeño y la implementación de las correspondientes soluciones.
- Los temas de género y de interculturalidad son abordados de manera diferenciada en cada proyecto, y en la mayoría de los casos no se expresa en documentos de diagnóstico y análisis de las problemáticas específicas, a fin de fundamentar posteriores estrategias y acciones.

- Los proyectos orientados al desarrollo de capacidades llevan a cabo sus actividades en el marco del convenio de cooperación intergubernamental, básicamente según mecanismos de implementación propios de cada proyecto y acuerdos verbales con las autoridades que actúan como interlocutores en un momento específico. El grado de avance alcanzado por el proyecto está expuesto a esta última contingencia.
- El acompañamiento²⁹ de USAID a los proyectos contribuye significativamente a reforzar el compromiso de la contraparte, facilitando la viabilidad de la intervención y el logro de los resultados esperados.
- Los nudos críticos identificados en los procesos de desarrollo de capacidades de algunos proyectos incluyen: la ausencia de una definición explícita del modelo de DC, la ausencia de una estrategia frente a la frecuente rotación de funcionarios y de trabajadores, y la dependencia financiera por la falta de recursos presupuestales de las instituciones para el desarrollo de actividades conjuntas.

Acerca de la determinación del grado de avance hacia resultados

- La documentación generada para el registro de avances no es homogénea entre los proyectos, pues no hay formatos de contenido y presentación de informes comunes. Esto implicó que responder a la pregunta sobre la determinación del grado de avance de las diversas intervenciones mostrara distinto grado de dificultad durante la revisión documentaria.
- En relación al monitoreo y evaluación, dependiendo de sus objetivos los proyectos desarrollan diferentes sistemas de monitoreo, basados en plataformas de recopilación y gestión de datos con niveles de seguridad y confiabilidad diversos. En la mayoría de los casos, los indicadores están vinculados a los procesos y los productos resultantes de las actividades de desarrollo de capacidades, siendo poco probable encontrar indicadores referidos a resultados o al impacto de la intervención en el desempeño institucional de la contraparte.
- En algunos casos, la metodología de desarrollo de capacidades cuenta con instrumentos que facilitan la verificación de avances. Se observa que los proyectos que cuentan con una metodología explícita para el desarrollo de capacidades registran los enfoques de género e interculturalidad, cuentan con indicadores y desarrollan mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación de dichas actividades. En los demás casos, el reporte de las actividades de desarrollo de capacidades es asumido de manera poco detallada por el personal encargado del M&E de todo el proyecto.
- Los sistemas de seguimiento en las intervenciones orientadas al desarrollo de capacidades no registran supuestos importantes en relación al contexto institucional del proyecto, ni observan de manera sistemática su evolución y/o tendencias. A mayor complejidad institucional, es razonable asumir que la ausencia de un seguimiento sistemático del entorno representa para el proyecto un riesgo proporcional para el logro de los resultados esperados.
- Las intervenciones que cuentan con una metodología definida para el desarrollo de capacidades disponen de un conjunto de instrumentos para seguir el avance a nivel de resultados. A nivel del seguimiento de las actividades de capacitación, la verificación del cambio es susceptible de ser

²⁹ El acompañamiento incluye actividades de advocacy y apoyo en la coordinación con instituciones de los diferentes niveles de gobierno; soporte técnico y reuniones periódicas de retroalimentación; identificación, discusión y difusión de lecciones aprendidas y de experiencias exitosas del proyecto y otros proyectos similares; y participación en las actividades e intervenciones del proyecto.

mejorada, pues los avances de la intervención, en algunos casos, son verificados a través de indicadores de actividades utilizando lista de asistencia y pruebas de entrada y salida.

- En una intervención cuyo objetivo de desarrollo no está orientado al desarrollo de capacidades, actividades como el levantamiento de líneas de base o al menos un diagnóstico situacional inicial, así como la evaluación del cambio en las capacidades de la contraparte, son realizadas con poca frecuencia.
- Las actividades de desarrollo de capacidades no son monitoreadas de manera directa en cuanto a los resultados esperados a nivel de las competencias adquiridas por las personas y/o las capacidades institucionales alcanzadas (por ejemplo, el acompañamiento en la elaboración de documentos o actividades institucionales de la contraparte). Estos resultados son dimensionados de manera indirecta, al ser deducidos por los logros generales que alcanza la contraparte. Enfocarse en los logros de la contraparte para corroborar la efectividad de las actividades de desarrollo de capacidades asume que hay una reducida influencia de otros determinantes institucionales o contextuales.
- En aquellas intervenciones donde el propósito está estrechamente vinculado al desarrollo de capacidades o se cuenta con un componente específico, los resultados disponibles del seguimiento de actividades son utilizados para evaluación y retroalimentación, así como eventualmente para réplicas e intercambio de experiencias.
- En la mayoría de los casos, es poco frecuente que el entendimiento de los enfoques de género e interculturalidad se exprese en documentos de diagnóstico y análisis de dichas problemáticas específicas, a fin de fundamentar posteriores estrategias y acciones para abordarlos en la intervención.

Acerca de los resultados logrados

- En todos los casos, los proyectos reportan el logro satisfactorio de los resultados esperados en relación con el desarrollo de capacidades y el cambio institucional. Esto se sustenta, para cada caso, con fuentes documentarias diferenciadas y a la luz del compromiso vigente e interés de la contraparte. Por ejemplo, solo con fines ilustrativos, se puede encontrar:
 - **A nivel institucional**, una mejora de las competencias del personal de la contraparte, pues se reportan mejoras de desempeño de los formadores y docentes (Amazonia Lee); o una mejor administración de justicia, en opinión de los participantes de la diplomatura, ante delitos de corrupción (ProIntegridad).
 - **A nivel de arreglos institucionales** se reconocen avances. Se reporta la reducción de tiempo para la distribución de materiales y el incremento del índice de capacidades institucionales de gobiernos sub nacionales (ProDescentralización); así como la elaboración de la documentación requerida y capacitación correspondiente para la constitución y funcionamiento de la Autoridad Regional Ambiental (Perú Bosques; o la disponibilidad de una plataforma de información (PFSI).
 - **Intercambio de experiencias con resultados efectivos.** Según los entrevistados, esta estrategia habría permitido a los tomadores de decisión comprender y visualizar el alcance de lo propuesto por el proyecto, y consecuentemente, facilitado el proceso de desarrollo de capacidades a nivel institucional (PFSI).
 - **Cambios positivos en la ciudadanía.** Por ejemplo, el liderazgo mostrado por DEVIDA en los componentes de socialización y actividades productivas de desarrollo alternativo a nivel comunal

(NAP) habría permitido la presencia y un efectivo desempeño institucional en el Valle del Monzón que no hubiese ocurrido algunos años atrás. Por otra parte, la mejora del desempeño escolar (Amazonia Lee) y la incorporación de herramientas a la política nacional o la adopción de marcos legales que apoyan y promueven la gestión coordinada en gobiernos subnacionales (ProDescentralización) puede correlacionarse con los resultados positivos a nivel de aprendizajes de la población escolar.

6.2. Recomendaciones

Acerca del modelo y la metodología

- Con respecto al propósito general y los objetivos específicos de una intervención, el diseño del proyecto requiere acotar con mayor precisión el componente de desarrollo de capacidades, a fin de distinguir con claridad las actividades correspondientes, el presupuesto y las tareas de monitoreo vinculadas. En caso de contar con un componente transversal de desarrollo de capacidades, explicitar el presupuesto y el equipo requerido para ejecutar dichas actividades específicas.
- En toda intervención de desarrollo de capacidades, ya sea como un componente y en particular cuando se trata del propósito del proyecto, es determinante que todo diseño de proyecto deba explicitar el modelo y metodologías a ser utilizados, abarcando:
 - La explicación del marco conceptual (incluyendo los enfoques de género e interculturalidad a partir del correspondiente diagnóstico situacional),
 - La presentación objetiva de las características de la modalidad de implementación, así como también las prioridades y líneas de acción, incluyendo, por otra parte, los detalles e indicadores del sistema de seguimiento, así como las fuentes de verificación. Para ello, considerar la realización de un diagnóstico de la contraparte que permita identificar las necesidades percibidas, así como el contexto social e institucional,
 - La explicación del vínculo existente entre las capacidades desarrolladas a nivel de las personas y aquellas otras que, prioritariamente se espera alcanzar a nivel institucional,
 - La determinación de los instrumentos necesarios para la implementación de actividades de desarrollo de capacidades (diagnóstico de desarrollo de capacidades, plan de desarrollo de capacidades, reportes periódicos e informes de evaluación),
 - La capacitación al personal del proyecto en el modelo o metodología específica para el desarrollo de capacidades y sus conceptos (incluye la elaboración de un glosario de términos de desarrollo de capacidades para su uso estandarizado).

Acerca de la implementación

- Los proyectos deben iniciar su implementación con un diagnóstico contextual de las contrapartes, a fin de identificar las oportunidades y riesgos del entorno socio-político en relación con los objetivos de desarrollo de capacidades y mejorar la formulación de los supuestos. Para ello, se recomienda trabajar desde un enfoque participativo. Por un lado, esto permitirá distinguir mejor la contribución del proyecto a los logros alcanzados por la contraparte y, por otro, permitirá gestionar los riesgos y/o reformular de manera oportuna la estrategia de los proyectos.
- Los proyectos deben priorizar la descripción del desempeño actual, así como la identificación de las necesidades de desarrollo de capacidades en el componente institucional, orientando el diagnóstico

hacia actividades de desarrollo de capacidades personales que estén vinculadas y contribuyan a logros institucionales sostenibles previamente definidos. Formular estrategias claras y aplicables para la institucionalización de las capacidades desarrolladas, evidenciando la vinculación entre aquellas a nivel de las personas y aquellas a nivel institucional.

- Consolidar el acompañamiento de USAID a la intervención para favorecer el compromiso institucional de la contraparte, la viabilidad y el alcance de los resultados del proyecto.
- Establecer acuerdos específicos y explícitos con las contrapartes como mecanismo para fomentar la sostenibilidad de los logros.
- En el caso de los productos que son documentos institucionales elaborados con la asistencia técnica del proyecto, asegurar la socialización y capacitación del personal de la contraparte sobre su uso, alcances y la función institucional de dichos productos.
- En el caso de intervenciones con fuerte presencia de trabajo con la comunidad para el cambio de actitudes, se recomienda que el desarrollo de capacidades no sólo esté orientado a capacidades técnicas, pues a nivel de campo la intervención exige habilidades blandas en el personal responsable.
- Cuando la intervención esté orientada a la implementación y funcionamiento de una institución o unidad organizacional, asegurar que las actividades de desarrollo de capacidades contemplen no sólo el diseño, sino también los temas vinculados al sistema de presupuesto (financiamiento de la infraestructura y el personal requeridos), buscando el empoderamiento de los gobiernos regionales y locales a partir de la articulación de los actores públicos. En este sentido, incorporar actividades orientadas a la creación o reactivación de espacios locales de articulación o coordinación interinstitucional con los actores relevantes que permita el trabajo colaborativo.
- Con la finalidad de reducir la vulnerabilidad de la intervención frente a los procesos electorales y el consecuente efecto del cambio de autoridades sub-nacionales, continuar y generalizar en todos los proyectos una línea de comunicación estratégica con el objetivo de posicionarse ante toda la clase política regional.
- Los proyectos deben proponer iniciativas que permitan mitigar el efecto de la alta rotación del personal en la contraparte.
- Desarrollar trabajos conjuntos con SERVIR para el desarrollo de capacidades de las personas.

Acerca de la determinación del grado de avance hacia los resultados

- La verificación del cambio de la capacidad institucional está sujeta a la disponibilidad de un instrumento de medición objetiva, por lo que se requiere asegurar que el proyecto tenga previsto en su plan de monitoreo y evaluación, el levantamiento inicial de líneas de base (o al menos la realización de un diagnóstico situacional de desarrollo de capacidades), así como la elaboración de evaluaciones del cambio institucional en términos del desarrollo de capacidades de la contraparte.
- Para distinguir la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades institucionales, inclusive en aquellos proyectos que responden de manera ad-hoc a necesidades de la contraparte, supervisar la necesaria utilización de instrumentos de medición acordes a los cambios que se quieren medir o evaluar. En ese sentido, exigir que las actividades de capacitación, asistencia técnica e intercambio de experiencias tengan, en todos los casos, sus indicadores definidos a nivel de proceso, resultado y, de ser el caso, de impacto; en particular, verificar la argumentación explícita del efecto (verificable) de una capacitación a personas sobre la capacidad institucional.

- Particularmente en proyectos de desarrollo de capacidades, asegurar que los proyectos cuenten con instrumentos de monitoreo de actividades que les permitan la medición de capacidades institucionales.
- Contribuir a que los proyectos cuenten con un sistema de información *online* para la recopilación, almacenaje y gestión de información estandarizada, que sea flexible, seguro y confiable.
- Dada la complejidad institucional y el eventual cambio del entorno institucional, asegurar que los proyectos orientados al desarrollo capacidades realicen acciones de seguimiento a los supuestos, reportando dichos cambios de manera anual y los aprendizajes derivados de ello en la evaluación de medio término.
- Definir con claridad el monitoreo de las actividades de asistencia técnica (por ejemplo, acompañamiento a la elaboración de documentos o actividades institucionales de la contraparte). Esto permitirá distinguir la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades de la contraparte.
- Tanto para las intervenciones que realizan actividades de desarrollo de capacidades de acuerdo a los requerimientos de la contraparte, como para aquellas cuyo propósito es el desarrollo de capacidades o con significativa presencia de dicho componente, asegurar que el proyecto cuente desde un inicio con un sistema de monitoreo y evaluación con indicadores referidos no sólo a la realización de la actividad, sino en particular a los resultados esperados de la misma.

Acerca de los resultados logrados

- Para alcanzar los logros, los resultados y el propósito, asegurar que los proyectos reporten también la identificación de obstáculos y lecciones aprendidas en las evaluaciones de medio término y final, así como en los reportes anuales del proyecto.
- Asegurar la formulación de estrategias claras y aplicables para la institucionalización de productos desarrollados por la intervención, evidenciando la vinculación entre aquellas a nivel de las personas de aquellas a nivel institucional. Específicamente, incluyen acciones orientadas a la sostenibilidad de los logros alcanzados a nivel institucional y de las personas, incluyendo en los reportes de resultados los logros alcanzados por el proyecto en términos de cambio institucional y personal en la contraparte.
- Realizar un estudio de impacto, con el fin de identificar los cambios iniciados en las contrapartes y promover acciones a futuro que apunten a lograr su sostenibilidad.

6.3. Lecciones Aprendidas

- La aplicación de un modelo holístico y sistémico, que integre el desarrollo de capacidades individuales, organizacionales y del entorno, y esté definido antes de la intervención, contribuye a mejores resultados en el desarrollo de capacidades de la institución.
- El análisis previo del contexto, de las necesidades y de las capacidades existentes de la organización, orienta desde el inicio la elección de las estrategias que se deben aplicar para el desarrollo de capacidades.
- El empoderamiento de los directivos, líderes y trabajadores se favorece cuando las intervenciones se realizan de manera participativa, forman parte de las necesidades y de los intereses institucionales y del ámbito de intervención y están incluidos en la estrategia de sostenibilidad del proyecto.

- Las intervenciones de desarrollo de capacidades que son incluidas en el plan operativo de la institución —sobre todo, en el caso de las instituciones públicas— tienen mayores probabilidades de financiamiento y por tanto, de sostenibilidad.
- La implementación de un plan de comunicación estratégica favorece el posicionamiento del trabajo articulado y la continuidad de las mejoras logradas, frente a la rotación frecuente de directivos y trabajadores.
- El establecimiento de indicadores específicos de desarrollo de capacidades permite el seguimiento y la visualización de los resultados relacionados con este componente.

Para finalizar, la realización del presente estudio de casos permite afirmar que los casos han dado a conocer la particularidad y complejidad que reviste el diseño, la implementación y el seguimiento de intervenciones orientadas al desarrollo de capacidades a nivel nacional en siete proyectos seleccionados. Se han logrado resultados importantes y, atendiendo las recomendaciones aquí planteadas, hay margen para elevar aún más la calidad de intervenciones futuras que estén orientadas al desarrollo de capacidades a nivel institucional y de las personas y tener mayor impacto en el desarrollo del país.

BIBLIOGRAFÍA

Kirkpatrick, D. y J. Kirkpatrick (2006), Evaluating training programs: the four levels. McGraw Hills Education.

Banco Interamericano de Desarrollo (2011). Pautas para la elaboración de casos. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6434/Pautas%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20Estudios%20de%20Caso.pdf>

MINEDU. Resolución Ministerial No. 195-2015-MINEDU (2015) Oficializan la Matriz de Gestión Descentralizada del Sector Educación de los procesos de Gestión del Desarrollo Docente, Gestión de Materiales y Recursos Educativos y Gestión del Mantenimiento de Infraestructura Educativa, para el desarrollo de la gestión descentralizada del servicio educativo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico/Comité de Ayuda al Desarrollo (2010). Capacity Development: A DAC Priority.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2008). Desarrollo de Capacidades. Nota de Práctica.

http://www.unpcdc.org/media/221629/sp_notade%20practica_desarrollo%20de%20capacidad_es_oct2008.pdf

SERVIR. Directiva para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Pública. (Resolución de Presidencia Ejecutiva No. 141-2016-SERVIR-PE.)

USAID (2010). Human and Institutional Capacity Development Handbook.

USAID (2012). Estrategia de la Cooperación de los EE.UU para el Desarrollo del Perú, 2012-2016.

USAID (2014). Sistema de Directivas Automatizadas (ADS), Capítulo 253

USAID (2017). Sistema de Directivas Automatizadas (ADS), Capítulo 201

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Estrategia institucional sobre el Desarrollo de la Capacidad. http://studylib.es/doc/164114/estrategia-institucional-sobre-el-desarrollo-de-la-capacidad_p.1

ANEXO I: TÉRMINOS DE REFERENCIA

ESTUDIO DESARROLLO DE CAPACIDADES EN PROYECTOS SELECCIONADOS DE USAID

I. PROPOSITO DEL ESTUDIO

El estudio tiene como propósito proporcionar a USAID, especialmente al equipo involucrado en la elaboración de la nueva estrategia de cooperación de país (CDCS), los insumos necesarios para una propuesta de desarrollo y fortalecimiento de capacidades.

Con este propósito se revisarán las propuestas de desarrollo de capacidades, implementación y resultados de siete proyectos implementados durante el período 2012-2016.

Los objetivos del estudio son:

- Identificar y describir el modelo y la metodología que aplicó el proyecto para el desarrollo de capacidades.
- Describir el proceso de implementación del modelo y la metodología para el desarrollo de capacidades.
- Describir el proceso de seguimiento (monitoreo) para determinar el logro de los resultados.
- Identificar los resultados logrados en la capacidad institucional y de las personas.

II. PROYECTOS SELECCIONADOS

El estudio abarca siete proyectos seleccionados que se muestran en la Tabla I:

Tabla I: Proyectos seleccionados según implementador y Objetivo de Desarrollo de USAID

Proyectos seleccionados	Implementador	Fecha de Inicio	Fecha de culminación	
Objetivo 1: Incrementar las alternativas a los cultivos ilícitos de coca en las regiones seleccionadas.				
1	Incrementar las alternativas a los cultivos de coca en las regiones seleccionadas	New Alternatives Venture	9/04/2013	8/04/2017
Objetivo 2: Mejorar la gestión y calidad de los servicios públicos en la Amazonía				
2	Amazonía Lee: Desarrollo de la capacidad y compromiso	Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)	23/01/2015	22/01/2018
3	Descentralización y gobernanza local (Pro Descentralización)	Tetra Tech/ARD	15/10/2012	14/10/2017
4	Promoción de la Justicia y la Integridad en la Administración Pública (Pro-Integridad)	Tetra Tech/DPK	15/02/2013	14/02/2016
Objetivo 3: Gestionar de manera sostenible los recursos naturales en la Amazonía y en las zonas de glaciares altoandinos				
5	Manejo ambiental y apoyo a la gobernabilidad forestal (Perú Bosques)	Chemonics International	8/07/2011	7/07/2016

6	Iniciativa del Sector Forestal Peruano (PFSI)	Servicio Forestal de los EEUU	1/09/2011	31/08/2016
7	Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA)	International Resources Group LTD.	01/09/2011	31/12/2015

III. ANTECEDENTES

A. El Problema

Históricamente USAID ha realizado grandes inversiones en capacitaciones y asistencia técnica para el desarrollo de capacidades. Cada año apoya en la capacitación de cientos de miles de ciudadanos y residentes del país anfitrión, quienes son parte de los programas y proyectos patrocinados por la Agencia (USAID, 2010).

USAID reconoce que la capacitación no tiene impacto hasta que el conocimiento y las habilidades adquiridas por los capacitados sean aplicados en una situación de trabajo específica, que a su vez resulta en una mejora medible del desempeño. Así pues, una capacitación exitosa de USAID no debe ser medida únicamente en términos de cifras de personas capacitadas, sino en la contribución de los capacitados a la mejora del desempeño de la organización (USAID, 2010).

Los siete proyectos seleccionados (Tabla I) ejecutan o han ejecutado intervenciones relacionadas con el desarrollo de capacidades, las cuales se reflejan en sus marcos de resultados. Estas incluyen diversas actividades, entre ellas la asistencia técnica y la capacitación, las cuales están dirigidas a superar los vacíos en las habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos; así como para hacer frente a otras barreras del desempeño relacionadas con los procesos, el ambiente de trabajo, las herramientas, equipos, lineamientos e incentivos, entre otras.

En el estudio se considera que el desarrollo de capacidades, integrado a otras estrategias e intervenciones del proyecto, contribuye al fortalecimiento institucional.

B. Concepto de Desarrollo de Capacidades

La tendencia en la comunidad internacional del desarrollo es reemplazar la expresión “creación de la capacidad” por “desarrollo de la capacidad” (FAO, sf). El cambio refleja la evolución de un proceso dirigido desde el exterior que considera que no existen capacidades previas, a uno nuevo donde se valora que todos los contextos tienen algunas capacidades, y lo que necesitan es apoyo para implementar procesos de transformación desde el interior, en base a sus prioridades, políticas y resultados deseados (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008).

Para propósitos del presente estudio, se entenderá por Desarrollo de Capacidades (DC), lo siguiente:

“Son los enfoques, estrategias o metodologías usadas por USAID y sus aliados para cambiar, transformar y mejorar el desempeño a nivel individual, organizacional, sectorial o a nivel más amplio del sistema” (USAID, 2014)

Se utilizará como referente el Human and Institutional Capacity Development Handbook de USAID (HICD).

C. Descripción de los Proyectos Seleccionados

C.1 El Proyecto **Incrementar las Alternativas a los Cultivos de Coca en las Regiones Seleccionadas** (NAP) es ejecutado por *New Alternative Ventures* desde el 2013. El proyecto tiene dos

componentes: 1) Comunidades en transición y 2) Comunicación para resultados (Ver figura 1 del Anexo I).

A través de ambos componentes, el proyecto apoya a la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), en todo el proceso de post erradicación en comunidades que optan por el desarrollo alternativo. Entre sus objetivos está el fortalecimiento institucional, instalación y mantenimiento de cultivos como cacao y café, participación de la mujer, gestionar al máximo el uso de recursos para mejorar la infraestructura social y económica, comunicaciones para el cambio de comportamiento, asistencia técnica (escuelas de campo), asociatividad y comercialización, y fortalecimiento de capacidades para mejorar la capacidad de organización y gestión comunitarias.

C.2 El proyecto **Amazonía Lee: Desarrollo de la capacidad y compromiso**, es ejecutado por la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). El objetivo del proyecto es desarrollar las capacidades de gestión educativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) de San Martín y Ucayali para el mejoramiento de los aprendizajes de la lectura de los estudiantes de los primeros grados de educación primaria (ver Figura 2 del Anexo I). Para ello articula cinco componentes: desarrollo de materiales, capacitación, liderazgo, conciencia y soporte externo.

El proyecto fortalece las capacidades de los funcionarios, especialistas y formadores de docentes de ambas DRE, así como las capacidades de los directivos de las instituciones educativas participantes; apoya a dos instituciones formadoras de docentes (una en cada región) y a funcionarios de los gobiernos regionales de manera que puedan coordinar alianzas con instituciones privadas. Las principales actividades de desarrollo de capacidades se dan a través de talleres de capacitación y pasantías a los funcionarios, así como asesoría y acompañamiento en la gestión de los proyectos de desarrollo educativo. Los especialistas y formadores, participan de un programa formativo que incluye talleres presenciales, asesoría y acompañamiento en el campo, círculos de interaprendizaje y sesiones demostrativas. En el caso de los directivos, se desarrollan talleres presenciales, asesoría, se brinda acompañamiento en la institución educativa y se desarrollan mesas de directivos.

C.3 El Proyecto **Descentralización y gobernanza local** (ProDescentralización) es ejecutado por Tetra Tech/ARD. ProDescentralización contribuye con el gobierno peruano en mejorar la gestión descentralizada para una efectiva prestación de servicios de salud, educación y medio ambiente, en favor de las poblaciones más vulnerables de la Amazonía, para lo cual desarrolla sus actividades promoviendo la articulación de los diferentes niveles del gobierno, organizaciones privadas y de la sociedad civil. Su ámbito de intervención abarca las regiones Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayali y en políticas, el nivel nacional.

ProDescentralización, espera obtener los siguientes resultados: 1) mejorar las políticas y reformas claves que directamente impactan en la descentralización, 2) fortalecer entidades sub nacionales para la prestación de servicios públicos eficaces y 3) mejorar la transparencia gubernamental y los procesos de participación y vigilancia ciudadana (ver Figura 3 del Anexo I). Para ello ofrece asistencia técnica a nivel nacional, regional, local y a la sociedad civil para el desarrollo, discusión e implementación de políticas y reformas de manera efectiva. Como parte de la estrategia de fortalecimiento de capacidades utiliza dos herramientas participativas: a) *Functional Organization Capacity-Building Process Framework* (FOCAS) y b) *Quality Service Improvement Program* (QSIP). La primera herramienta sirve para focalizar la capacitación y asistencia técnica ad hoc y así mejorar las capacidades operativas del sistema y habilidades de las personas, y la segunda para mejorar la prestación de servicios. Los materiales y guías existentes de FOCAS y QSIP han sido adaptados a las características particulares del contexto peruano. Estas

herramientas también son utilizadas para el trabajo con las organizaciones de la sociedad civil con la finalidad de elaborar planes de capacitación y asistencia técnica.

C.4 El proyecto **Promoción de la Justicia y la Integridad en la Administración Pública** (Pro-Integridad) fue ejecutado por Tetra Tech/DPK con el propósito de apoyar las medidas adoptadas por el Estado peruano para reducir la corrupción en la administración pública y fortalecer el estado de derecho mediante actividades en apoyo a la reforma de la justicia penal. Los tres objetivos del proyecto fueron: (1) incrementar la capacidad del sistema judicial para resolver casos de corrupción; (2) promover la adopción de un modelo de integridad institucional en el sector justicia; y, (3) fortalecer la capacidad del sistema judicial para enfrentar la corrupción por medio de un compromiso efectivo de la sociedad civil (Figura 4 del Anexo I).

Para el logro del objetivo 1, Pro Integridad desarrolló herramientas y brindó asistencia técnica para mejorar la gestión del Ministerio Público, Poder Judicial y Procuraduría Pública. Las principales actividades fueron; a) elaboración de línea de base de la aplicación del Código Procesal Penal, b) diagnóstico e identificación de áreas de mejora en el despacho corporativo judicial y fiscal, c) elaboración de manuales, y d) asistencia técnica internacional (talleres y visitas de estudio).

Asimismo, el proyecto desarrolló un Diplomado de Especialización en Delitos de Corrupción de Funcionarios en base a una auto-evaluación de jueces y fiscales del sub sistema anticorrupción sobre sus necesidades de capacitación en esta materia. El Diplomado tuvo la modalidad semipresencial y fue desarrollado por el Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IDEHPUCP). Las actividades estuvieron dirigidas a los distritos judiciales de Lima, Callao, Amazonas, Loreto y San Martín.

El objetivo 2 fue implementado sólo en el Ministerio de Justicia con el objetivo de mejorar la cultura de integridad institucional de la organización. Respecto al objetivo 3, el proyecto empleó la modalidad de donaciones a contrapartes como: Comisión Andina de Juristas (CAJ), Fórum Solidaridad y PROETICA para que puedan implementar actividades que involucren a la sociedad civil buscando fomentar su rol de vigilancia en casos de corrupción.

C.5 El proyecto **Actividad de apoyo en manejo ambiental y gobernabilidad forestal** (Perú Bosques) se dio en el marco de la firma del Acuerdo de Promoción Comercial entre Estados Unidos y Perú, con el propósito de promover una nueva economía del bosque, de carácter inclusiva, lícita, rentable y sostenible. Con dicho propósito apoyó i) al Gobierno peruano en la mejora de la institucionalidad, la normatividad forestal y su implementación, para la gestión eficiente de los recursos forestales, y ii) a las empresas forestales y comunidades para mejorar sus procesos productivos, capacidad de gestión y acceso a nuevos mercados. La implementación del proyecto se basa además en tres ejes transversales: comunicación, enfoque de género y, administración y operaciones (Ver figura 5 del Anexo I).

Las principales acciones que realizó el proyecto fueron: a) brindar apoyo técnico y logístico al Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) en el desarrollo del reglamento y normas técnicas de la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre a través de procesos inclusivos y participativos, b) proveer de capacitaciones, apoyo técnico y equipos para fortalecer las agencias del sector público forestal a nivel nacional y regional, c) diseñar e implementar con SERFOR la plataforma web del Módulo de Control del Sistema Nacional de Información Forestal y de Fauna Silvestre (MC-SNIFFS). Para promover el uso del bosque dirigido a conservación de los paisajes forestales, se realizó: a) acompañamiento a concesionarios forestales y comunidades nativas para mejorar la gestión forestal y promover la conservación de la biodiversidad y b) capacitación y asistencia técnica en el fortalecimiento de micro y pequeñas empresas que utilizan los productos forestales con el fin de acceder a mercados nacionales e internacionales.

C.6 El proyecto **Iniciativa del Sector Forestal Peruano** (PFSI) es ejecutado por el Servicio Forestal de los Estados Unidos. El objetivo de PFSI es contribuir a la gestión sostenible de los bosques en el Perú mediante el desarrollo de capacidades técnicas, herramientas y metodologías y el fortalecimiento de los actores clave en el sector público y privado (ver Figura 6 del Anexo I).

PFSI proporciona asistencia técnica utilizando la experiencia profesional del Servicio Forestal de los Estados Unidos. Estos expertos técnicos vienen al Perú para ofrecer capacitación o asistencia técnica directa a los interesados nacionales o regionales, y también reciben a peruanos en las diversas sedes del Servicio Forestal de los Estados Unidos y sus entidades asociadas. Su ámbito de intervención abarca las regiones Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayali y en políticas, el nivel nacional.

C.7 La **Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina** (ICAA) ha sido un programa regional de largo plazo, conducido por *International Resources Group*, que sumó e integró los esfuerzos de más de 30 organizaciones socias, locales e internacionales, para fortalecer la conservación del bioma amazónico en Colombia, Ecuador y Perú. Las organizaciones participantes estuvieron organizadas en cinco consorcios quienes trabajaron en los países mencionados bajo un marco estratégico común.

La primera fase de ICAA, se desarrolló del 2006 al 2011 y tuvo como objetivo principal: construir capacidades locales y compromisos para la conservación y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y los servicios ambientales. La segunda fase se desarrolló del 2011 al 2015, y tuvo los siguientes objetivos: 1) contribuir con la reducción de la tasa de deforestación y la pérdida de biodiversidad; 2) lograr que los aspectos clave de gobernanza de recursos naturales funcionen de manera más efectiva; y 3) mejorar la calidad y la sostenibilidad de los medios de vida de las poblaciones amazónicas (Ver figuras 7 y 8 del Anexo I).

Con ese fin, ICAA concentró sus esfuerzos en el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos y la sociedad civil en cuatro temas principales: manejo sostenible de paisajes, gobernanza de recursos naturales, incentivos económicos para la conservación, comprensión de problemas ambientales y posibles soluciones. También priorizó cinco temas transversales para potenciar los resultados esperados: política, género, pueblos indígenas, desarrollo de capacidades y fortalecimiento de instituciones regionales.

ICAA II se basó en las lecciones aprendidas de la primera etapa y tuvo un enfoque a nivel organizacional, es así que en este marco se desarrolló el Programa de Fortalecimiento de Instituciones Regionales (FIR), a través del cual buscó fortalecer a nueve instituciones de Perú, Ecuador y Colombia, que trabajan en la conservación de la Amazonía. El apoyo a las organizaciones tuvo un periodo de duración de 17 a 22 meses. El programa utilizó la metodología “Organizational Capacity Assessment Tool” (OCAT) propiciada por USAID y aplicó una herramienta para medir la capacidad organizacional.

El FIR incluyó acciones para el desarrollo de capacidades a la medida de las organizaciones beneficiadas y definidas por ellas mismas, acompañadas por el soporte de un “mentor” a lo largo de todo el proceso. Asimismo, comprendió el reforzamiento en temas administrativos y organizacionales, clave para el funcionamiento y cumplimiento de la misión de las organizaciones involucradas.

El ámbito de intervención abarca las regiones de Madre de Dios, Ucayali, San Martín y Loreto.

IV. PREGUNTAS DEL ESTUDIO

El estudio deberá responder a cuatro preguntas claves:

1. ¿Cuál es el modelo y la metodología que aplica (o aplicó) el proyecto para el desarrollo de capacidades?

2. ¿Cómo implementan (o implementaron) los proyectos el modelo y la metodología para el desarrollo de capacidades?
3. ¿Cómo se determina (o determinaron) el logro de los resultados de las intervenciones de desarrollo de capacidades?
4. ¿Cuáles han sido los resultados logrados en la capacidad institucional y en las personas como consecuencia de las intervenciones de los proyectos?

La primera pregunta se refiere a la conceptualización que tiene (o tuvo) el proyecto sobre desarrollo de capacidades y cómo esta se traduce en un modelo y en una metodología que aplica (o aplicó) el proyecto, describiendo si el modelo y la metodología involucra a las personas y a la institución de manera integrada o solo a una de ellas, y los referentes o criterios que consideraron en esta definición (por ejemplo, contar con un diagnóstico institucional). Interesa también saber cuál es la referencia que dio origen al modelo o metodología, por ejemplo, su relación con el ADS y Manual HICD de USAID; y cuáles las definiciones aplicadas para los términos, desarrollo, mejora y fortalecimiento de capacidades, así como para competencias, capacidades, habilidades, y demás conceptos.

La segunda pregunta aborda cinco temas:

- a) El primero está relacionada con los *procesos* que aplica (o aplicó) el proyecto para el desarrollo de capacidades. En este análisis se tomará como referencia el HICD, que incluye la obtención del compromiso institucional, los mecanismos para el involucramiento de los interesados, la conformación del equipo responsable, el diagnóstico de la situación o de necesidades de desarrollo de capacidades, el plan de intervenciones/actividades³⁰ con el presupuesto, y su implementación. Asimismo, los mecanismos para la integración del desarrollo de las capacidades de las personas con el desarrollo institucional.
- b) El segundo tema tiene que ver con la *capacitación*, sus niveles³¹ y cómo se determinan la selección de los participantes, la identificación de las necesidades de capacitación, los criterios que se aplican para establecer las actividades (talleres, cursos, pasantías, aprendizaje entre pares, la mentoría, diplomados, etc.) y los niveles de evaluación³².
- c) El tercero está relacionada con las actividades de *asistencia técnica en servicio* (AT) es decir el acompañamiento técnico especializado que se realiza a las personas y equipos de trabajo en las mismas instituciones, para superar las brechas identificadas en el diagnóstico inicial. Abarca la identificación de las necesidades, los criterios para determinar los mecanismos de AT, las actividades y métodos de AT (por ejemplo: coaching, demostraciones, acompañamiento, reuniones técnicas, etc.), la organización, ejecución y evaluación de las actividades y métodos de AT.

30 El plan de intervenciones para el desarrollo de capacidades incluye: la capacitación, la asistencia técnica en servicio (AT) que puede ser presencial y a través de las tecnologías de información y comunicación (TIC), el intercambio de experiencias, entre otros.

31 Los niveles de capacitación son tres: 1. Orientación/inducción 2. Preventivo-correctivos (abarca la capacitación en procedimientos o procesos nuevos y en el cierre de brechas de las competencias/capacidades) 3. Perfeccionamiento o especialización (son las actividades de posgrado que implican mayor duración tales como diplomados, especialización y maestrías).

32 Los niveles de evaluación de la capacitación según D. Kirkpatrick son cuatro: reacciones, aprendizaje, conductas y resultados.

- d) El cuarto tema trata del *intercambio de experiencias* que incluye los criterios para definir una experiencia exitosa, la organización, ejecución y evaluación de éste intercambio.
- e) El quinto tema se refiere a la *aplicación de enfoques* de género e interculturalidad en las actividades de desarrollo de capacidades.

La tercera pregunta involucra las actividades para determinar el logro de los resultados, incluye el seguimiento de las intervenciones/actividades, los indicadores utilizados para determinar el avance en el desarrollo de capacidades, los instrumentos de recolección de la información³³ de los principales indicadores de desarrollo de capacidades, y cómo se utilizan los resultados de este seguimiento.

La cuarta pregunta incluye los principales nudos críticos en el proceso de desarrollo de capacidades, las lecciones aprendidas para futuros programas y proyectos, los resultados que se han alcanzado para asegurar la apropiación, la institucionalización, la sostenibilidad y cómo se difunden los resultados.

V. DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

A. Diseño del Estudio

El estudio debe ser realizado a través de estudio de casos mediante análisis de documentos y de base de datos informáticas, de ser necesario se realizará entrevistas para la complementación de la información.

Se considera que el estudio de casos “es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto”.³⁴

Cada proyecto será abordado como un caso aplicando los mismos criterios para cada uno de ellos. Al culminar el estudio de caso de los siete proyectos se hará un análisis global de los resultados que permita tener conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones globales de acuerdo a las preguntas.

En la tabla 2 se incluyen las sub-preguntas y métodos sugeridos para abordarlas.

³³ Incluye los instrumentos y técnicas de recolección de datos.

³⁴Banco Mundial. Evaluaciones mediante Estudios de Caso. 2001., p.1.

Tabla 2: Matriz de enfoque integral

Preguntas Claves	Sub Preguntas		Métodos	Informantes clave (en los casos que se requiera)
¿Cuál es el modelo y la metodología que aplica (o aplicó) el proyecto para el desarrollo de capacidades?	¿Qué modelo y que metodología aplica para el desarrollo de capacidades? ¿Qué involucra el modelo y la metodología para el desarrollo de capacidades? ¿Qué referentes ha tenido para la elección de modelo y la metodología de desarrollo de capacidades?		Cualitativo Análisis documental Entrevistas semiestructuradas (donde corresponda) Cuantitativo Revisión base de datos	Responsables de programas y proyectos de USAID y del socio implementador. Responsables de desarrollo de capacidades de los proyectos. Responsable de M&E de proyectos. Beneficiarios según proyectos.
¿Cómo implementan (o implementaron) los proyectos el modelo y la metodología para el desarrollo de capacidades?	Estrategias e intervenciones	¿Cuáles son los mecanismos para obtener el compromiso institucional y el involucramiento de los interesados? ¿Cómo se identifican las necesidades de desarrollo de capacidades de las personas e institucionales? ¿Cuáles son las intervenciones que forman parte de los procesos para el desarrollo de capacidades? ¿Cuál el porcentaje total del presupuesto asignado para el desarrollo de capacidades? ¿Cuáles son los mecanismos para la integración del desarrollo de las capacidades de las personas con el desarrollo de la capacidad institucional?	Cualitativo Análisis documental Entrevistas semiestructuradas (donde corresponda) Cuantitativo Revisión base de datos	
	Intervención Capacitación	¿Cuáles son los niveles de capacitación que se desarrollan y cómo se determinan? ¿Cómo se identifican las necesidades de capacitación? ¿Cuáles son las actividades de la capacitación que se ejecutan (talleres, cursos, pasantías, mentoría, diplomados, entre otros)? ¿Cómo se organizan y ejecutan las actividades de capacitación? ¿Cuáles son los niveles de evaluación que se aplican para evaluar a los participantes de las actividades de capacitación?		
	Intervención Asistencia Técnica (AT)	¿Cómo se identifican las necesidades de asistencia técnica? ¿Cuáles son los criterios para la determinación de las actividades de AT?		

Preguntas Claves	Sub Preguntas		Métodos	Informantes clave (en los casos que se requiera)
		¿Cuáles son las actividades que se aplican para la AT (ejemplo coaching, reuniones técnicas, tutorías, uso de TIC, acompañamiento, etc.)? ¿Cómo se organizan y ejecutan las actividades de AT? ¿Cómo se evalúan las actividades de AT?		
	Intervención Intercambio de experiencias	¿Cuáles son los criterios para la determinar una experiencia exitosa? ¿Cómo se organizan y ejecutan las actividades de intercambio de experiencias? ¿Cómo se evalúa las actividades de intercambio de experiencias?		
	Aplicación de enfoques	¿Cómo se incorpora el enfoque de género en las actividades? ¿Cómo se incorpora el enfoque de interculturalidad en las actividades?		
¿Cómo se determina el logro de los resultados de las intervenciones de desarrollo de capacidades?	¿Cómo se realiza (se realizó) el seguimiento de las intervenciones? ¿Cuáles son los indicadores utilizados para determinar el desarrollo de capacidades? ¿Cómo se miden los principales indicadores de desarrollo de capacidades? ¿Cómo se utilizan los resultados de este seguimiento?		Cualitativo Análisis documental Entrevistas semiestructuradas (donde corresponda) Cuantitativo Revisión base de datos	
¿Cuáles han sido los resultados logrados en la capacidad institucional y en las personas como resultado de las intervenciones de los proyectos?	¿Cuáles son los principales nudos críticos de los proyectos en el proceso de desarrollo de capacidades? ¿Cuáles son las lecciones aprendidas para futuros programas y proyectos? ¿Qué resultados se han alcanzado? ¿Qué mecanismos implementan para asegurar la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas? ¿Cómo se difunden los resultados logrados en el desarrollo de capacidades?		Cualitativo Análisis documental Entrevistas semiestructuradas (donde corresponda)	

B. Consideraciones Especiales

Género es un tema transversal en todos los programas de USAID según lo expuesto en la Política de Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer (2012), por ende, se examinará su inclusión y tratamiento en los procesos de desarrollo de capacidades.

El segundo tema transversal es interculturalidad. El estudio describirá como ha sido considerado este aspecto en el proceso de desarrollo de capacidades.

C. Métodos de recolección de información

Como se ha señalado, el estudio será ejecutado a través de estudio de casos, siendo el análisis documental la principal herramienta para la recolección de información. También se realizará el análisis de información de la base de datos de los proyectos y excepcionalmente, entrevistas a profundidad en los casos donde haga falta completar la información relacionada con las preguntas.

Análisis documental

A través de esta herramienta se debe seleccionar la información e ideas relevantes del documento revisado a fin de dar respuesta a las pregunta del estudio. Los principales documentos que serán revisados se encuentran en el Anexo 2.

Entrevistas en profundidad

Las entrevistas semi-estructuradas a profundidad se realizarán de manera complementaria a la revisión exhaustiva y análisis de documentos. El propósito de las entrevistas es aclarar y mejorar el nivel de comprensión de temas específicos relacionados con el desarrollo de capacidades implementado por el proyecto donde la documentación existente es insuficiente para generar respuestas a las preguntas del estudio. Dichas entrevistas se realizarían con informantes claves previa coordinación con el equipo de PGRD.

Instrumentos

Se deberán diseñar y utilizar instrumentos para recoger y organizar la información de las diferentes fuentes.

Para las entrevistas semiestructuradas, el entrevistador deberá contar con una guía de preguntas que le permita una secuencia ordenada con el entrevistado. Estas preguntas deben complementar la información del análisis documental.

Cuestiones Éticas para las entrevistas

Se deberán incluir las siguientes consideraciones éticas durante la recolección de datos:

Consentimiento Informado. Los informantes clave deberán responder las preguntas de la entrevista en forma voluntaria. Antes de cada entrevista, el entrevistador explicará la naturaleza del estudio y la información que proporcione, así como su derecho a la confidencialidad respecto a la totalidad o partes de la entrevista. Es deseable obtener el consentimiento por escrito de cada entrevistado, el cual incluye la autorización para realizar la entrevista, autorización para grabar la entrevista y autorización para citar entre comillas algunos textos de la entrevista identificando el cargo o posición institucional del entrevistado.

Registro electrónico de la entrevista. Al inicio de la entrevista, antes de encender los dispositivos de grabación se solicitará el permiso para el registro electrónico de las entrevistas. Se informará a los entrevistados que la grabación puede ser interrumpida en cualquier momento, si así lo solicitara.

D. Métodos de análisis

La información de las diversas fuentes, primarias y secundarias, se analizará de manera sistemática con la finalidad de producir evidencia que informe los hallazgos en relación a las preguntas del estudio.

VI. ENTREGABLES Y REQUERIMIENTOS

Este estudio se realizará en tres etapas. El cronograma descrito en la Tabla 3 es estimado y sujeto a revisión por parte del equipo consultor, debiendo ser consensuado con PGRD y USAID.

Trabajo Preparatorio (3 semanas)

En esta etapa se sientan las bases requeridas previas al comienzo del trabajo de gabinete y de campo. Empieza con una reunión de lanzamiento, con la participación de los representantes de USAID, PGRD y el equipo encargado del estudio, en la cual se aclaran las expectativas de USAID respecto al estudio, se identifican los documentos e informantes clave, y en general se facilita la información que pueda necesitar el equipo encargado

Durante las 3 semanas que dura el trabajo preparatorio, el equipo encargado revisará la información sobre los proyectos y diseñará la metodología para el abordaje de las preguntas del estudio, incluyendo los instrumentos para recojo de información adicional, de ser necesario. Definirá el proceso de recolección de información incluyendo el número y perfil de informantes a ser entrevistados especificando la necesidad de entrevistas según proyectos.

Además, el equipo definirá el Plan de trabajo que incluye el cronograma detallado de todo el proceso del estudio, incluyendo el tiempo de análisis de cada proyecto, análisis global y redacción del reporte final y roles, funciones y nivel de esfuerzo del equipo consultor.

Entregable 1: Informe de inicio o Inception Report (IR), brindará una descripción detallada y rigurosa sobre cómo se ejecutará el estudio de principio a fin. Incluirá cualquier modificación/ajuste a la metodología, actividades detalladas para la operacionalización del trabajo de gabinete con el equipo consultor, cronograma, y los anexos necesarios que incluyan los instrumentos de levantamiento de información y la lista de informantes clave.

Se espera que el IR incorpore la información obtenida de la revisión de toda la documentación disponible, de la reunión inicial de orientación, de entrevistas iniciales, según corresponda, y de cualquier otro trabajo preparatorio antes de comenzar el trabajo más exhaustivo de gabinete. El IR deberá ser claro, coherente, y no deberá tener pendientes en relación a las preguntas, diseño, o implementación del estudio. El IR debe ser aprobado por PGRD antes del comienzo del trabajo de gabinete más a profundidad, incluyendo posibles entrevistas en campo.

Organización y análisis de la información (5 semanas)

En esta etapa de 7 semanas se realizará la organización y análisis de la información para la elaboración de los estudio de casos. De ser necesario y acorde con el diseño de la recolección de datos, el trabajo de revisión documentaria se complementará con entrevistas semi-estructuradas a informantes claves seleccionados. A fin de mantener una comunicación apropiada con PGRD, el equipo entregará reportes breves quincenales, informando el progreso, actividades relevantes, problemas encontrados y sus soluciones.

Entregable 2: Informe de avance. En la 8ª semana se entregará un informe formal de avance del estudio de casos, describiendo las actividades ejecutadas y lo encontrado hasta ese momento.

Además se incluirá un índice anotado del informe final, que incluye los contenidos de cada sección según la estructura de informe recomendada. El propósito de este índice es asegurar anticipadamente que las tres partes interesadas principales (equipo evaluador, USAID, y PGRD) comparten una visión uniforme en relación al contenido del informe final.

Entregable intermedio: Una semana después de entregado el informe de avance, se entregará una presentación -en formato Ppt- de los hallazgos y conclusiones preliminares del estudio. La presentación se realizará a PGRD y USAID.

Elaboración del Informe (6 semanas)

En esta etapa el equipo deberá redactar el informe del estudio respondiendo a las preguntas principales, de acuerdo formato requerido y al índice de contenidos aprobado. El informe también habrá respondido a todas las recomendaciones y comentarios brindados por USAID y PGRD durante la presentación de hallazgos preliminares. El uso de diagramas y tablas que faciliten la comprensión del lector es esencial. Todos los archivos utilizados para el análisis serán compartidos con PGRD.

Entregable 3: Informe final para revisión a entregar en la semana 12: Esta versión del reporte final incluirá tablas, esquemas, índices, acrónimos, y anexos (a menos que los anexos sean extensos y se requiere una aprobación previa del equipo de PGRD) y será en el formato establecido por USAID, el cual habrá sido compartido previamente con el equipo evaluador. Las secciones principales del reporte no excederán las 40 páginas (sin incluir anexos).

Entregable 4: Informe Final: El informe final deberá incluir los comentarios, observaciones, y sugerencias realizadas por USAID y PGRD. Se espera que estas sean mínimas y muy específicas, dado el esfuerzo realizado en la preparación del informe preliminar.

El equipo evaluador realizará una presentación final del estudio en Power Point que se concentrará en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Con la entrega del reporte final, el equipo entregará los archivos electrónicos de las entrevistas, archivos documentarios y de la base de datos con su descripción técnica completa.

Cronograma

El equipo debe presentar los siguientes entregables asociados con los pagos, como se muestra en la Tabla 3 y párrafos subsiguientes.

El cronograma de entregables que deberá presentar el equipo evaluador y su aceptación será sujeto a la aprobación por escrito de PGRD.

Tabla 3

Relación de los entregables, fechas, y pagos

Etapas		Entregables	Fecha estimada	% del total de contrato
Preparatoria	1	Informe de inicio o Inception Report (IR)	3ª semana	20
Recojo y organización de información	2	Informe de avances. Presentación del índice de contenidos detallado del informe final PPT de hallazgos preliminares (a la 9ª semana).	8ª semana	25

Elaboración del Informe	3	Informe final para revisión de PGRD y USAID. Incluye resumen ejecutivo en castellano e inglés, antecedentes, metodología, presentación de los casos y principales hallazgos, conclusiones, y anexos requeridos	12ª semana	25
	4	Informe final que incorpora los comentarios de la revisión de PGRD y USAID. Presentación final del estudio	14ª semana	30

El cronograma refleja el nivel de esfuerzo del equipo evaluador y excluye el tiempo de revisión y aprobación de parte de PGRD y/o USAID.

VII. FORMATO DEL INFORME FINAL DEL ESTUDIO

El equipo de PGRD y el equipo encargado del estudio trabajarán juntos para asegurar la alta calidad del informe final. También se evaluará el informe utilizando una lista de chequeo como referencia para asegurar la alta calidad técnica, que van desde un título adecuado, resumen ejecutivo, descripción de los proyectos, breve descripción metodológica, hallazgos y principales conclusiones, a partir de las cuales se derivarán recomendaciones.

El informe constará de las secciones siguientes:

Resumen ejecutivo (3-4 págs.) En inglés y castellano. Sintetiza los principales hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas. No incluye información nueva no contenida en el informe.

Propósito y preguntas del estudio (1-2 págs.). Especifica claramente el propósito del estudio, el uso de los resultados y las decisiones a las que aporta evidencia y cuáles son las audiencias del reporte. Las preguntas del estudio (4) se articulan al propósito además de las preguntas sobre lecciones aprendidas se incluyen en esta sección.

Contexto y antecedentes (2-4 págs.). En esta sección se resumen los proyectos en función del problema central que se pretende abordar. Son insumos para redactar esta sección el Marco Lógico, el Plan de Monitoreo y Evaluación (M&E) y los documentos del diseño original del proyecto.

Metodología (3-6 págs.). Esta sección presenta el diseño del estudio y los métodos, incluyendo las alternativas y decisiones que orientan la selección de informantes e instrumentos utilizados.

Incluye una descripción detallada de la metodología e instrumentos utilizados en el estudio (Instrumentos, lista de entrevistados, y otros en anexo). Ello permite al lector estimar el grado de credibilidad y objetividad de la evidencia recogida y del análisis a la que ha sido sometida. Los métodos deben corresponder con las preguntas y permitir evidenciar la calidad de la información obtenida teniendo en cuenta limitaciones de tiempo, recursos y otras consideraciones prácticas.

Hallazgos y conclusiones (15-25 págs.). Esta sección constituye el cuerpo central del informe. Todas las afirmaciones sobre hallazgos sean estos de proceso o resultado tendrán que estar claramente respaldadas por evidencias recogidas ya sea de fuentes primarias o secundarias debidamente identificadas y referenciadas en el texto. La evidencia incluye contrastar versiones de las diferentes fuentes de información, incluyendo informantes clave si hubiese sido necesario, con las acciones realizadas por el proyecto para estimar la coherencia entre datos, percepciones, valoraciones y hechos. En la medida de lo posible la evidencia será presentada en cuadros, gráficos y otras formas que ayuden al lector en la comprensión del texto. Las recomendaciones tienen que ser concretas, específicas, prácticas y

relevantes al proyecto y a las preguntas del estudio, orientadas a tomar acciones y al logro de resultados clasificados por parte involucrada principal (incluyendo USAID), según sea lo apropiado.

Anexos: Incluirán, siempre y cuando sea pertinente, a) copias de los instrumentos (guías, cuestionarios y encuestas), b) fuentes consultadas (primarias y secundarias), c) registro de cualquier conflicto de interés si existiera por parte de alguno de los integrantes del equipo evaluador, d) productos relevantes resultados del procesamiento y análisis de datos, e) los términos de referencia, f) otros anexos requeridos por USAID o proporcionados por el equipo consultor.

VIII. EQUIPO CONSULTOR

Este es el equipo propuesto por PGRD. Su composición está sujeto a mejoras como parte de la propuesta inicial.

Especialista en desarrollo de capacidades – Jefe/Jefa de equipo

El consultor o consultora debe ser profesional con estudios de posgrado en programas (diplomados, especializaciones, maestría o doctorado) que incluyen la formación en el área de desarrollo de capacidades institucionales y de las personas, con experiencia no menor de 8 años en la implementación de procesos de desarrollo de capacidades en instituciones del sector público y privado (preferentemente en áreas de desarrollo alternativo a los cultivos de coca, gestión y calidad de los servicios públicos y/o la gestión sostenible de los recursos naturales), con experiencia en docencia superior. Es requisito la experiencia en monitoreo o evaluación de proyectos que incluyen actividades de desarrollo de capacidades. Requiere experiencia en la conducción y coordinación equipos. Excelentes habilidades para el trabajo en equipo, la comunicación oral y escrita. Dominio o manejo de inglés por lo menos a nivel de lectura.

En el trabajo será responsable de la conducción del estudio, de la redacción del informe final y presentación de hallazgos a USAID. Así mismo, participará en el levantamiento de la información.

Especialista en metodologías cualitativas

El consultor o consultora debe ser profesional con estudios de posgrado en programas (diplomados, especializaciones, maestría o doctorado) relacionados con investigación cualitativa, con un mínimo de 8 años de experiencia en estudios cualitativos específicamente en el desarrollo de estudio de casos. Es deseable contar con experiencia en la ejecución de evaluaciones y estudios de USAID. Se requiere excelente habilidad para el trabajo en equipo y de comunicación verbal y escrita. Dominio o manejo de inglés por lo menos a nivel de lectura.

Será responsable del diseño del estudio, de la elaboración y validación de instrumentos para el recojo de información y del análisis cualitativo. Participará en el levantamiento y en la conducción del procesamiento y presentación de la información y en la redacción de informes parciales e informe final.

Un asistente con experiencia en el procesamiento y análisis de información cualitativa.

El consultor o consultora debe tener formación para el manejo de software de análisis cualitativo. Con experiencia no menor de 5 años en el manejo de este tipo de software y en el procesamiento y análisis de información de estudios cualitativos. Se requiere excelente habilidad para el trabajo en equipo y de comunicación verbal y escrita.

Nota: No podrán participar profesionales involucrados en los programas y proyectos de USAID que serán seleccionados, por un posible conflicto de interés. Es requisito para todos los miembros del

equipo firmar una declaración como libre de conflicto de intereses o describiendo posibles conflicto de intereses existentes.

El equipo demostrará familiaridad con la Política de Evaluaciones de USAID y directrices incluidas en el Capítulo 200 del *USAID Automated Directive System (ADS)*.

IX. GESTIÓN DEL ESTUDIO

A. Ejecución del Estudio

La Especialista en Desarrollo de Capacidades (CBE) de PGRD es la responsable del estudio. En coordinación con el COR del Programa/proyecto y la oficial de la Oficina de Programas de USAID, la CBE administrará todas las actividades del estudio. En este sentido, PGRD es el responsable final del estudio y se espera una colaboración constructiva y oportuna de parte de USAID y el equipo consultor. Todos los temas técnicos y administrativos del equipo consultor y USAID deberán ser canalizadas a través de la CBE y viceversa, para coordinar de manera eficiente y clara de tal manera de maximizar el encuentro de expectativas entre las partes.

Se espera una comunicación fluida verbal y escrita entre PGRD y el equipo consultor. Se espera que el jefe del equipo haga su mayor esfuerzo para mantener a la CBE informada. Es la responsabilidad del jefe del equipo informar a la CBE de cualquier situación no prevista que pueda afectar la calidad o las fechas de los entregables o cualquier otra actividad significativa. Con este fin, el jefe de equipo presentará un reporte breve de una página con formato de viñetas a la CBE cada dos semanas y semanal durante el trabajo.

B. Apoyo de PGRD

- Taller de orientación durante los primeros tres días de la ejecución del contrato para asegurar un entendimiento completo de la asignación y nivel de expectativas, particularmente de USAID y PGRD así como la del equipo consultor.
- La entrega de toda la documentación relevante disponible del proyecto para el análisis documental y cualquier otro documento de enfoque o estratégico relevante y disponible.
- Directrices específicas con el propósito de facilitar el trabajo del equipo consultor.
- De ser necesario, cartas de presentación y contactos telefónicos de las personas o instituciones que participan en el estudio.
- Sala para reuniones, presentaciones o pequeños talleres de trabajo que incluya la participación de staff de PGRD y/o USAID.

X. LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Marco de Resultados de los Proyectos Seleccionados

Anexo 2: Documentación para el análisis documental.³⁵

Para cada uno de los proyectos se requerirá revisar los siguientes documentos:

1. Contrato y modificaciones
2. Plan de M&E, incluyendo las actualizaciones del mismo
3. Reportes anuales
4. Reportes finales, en los proyectos que corresponda
5. Plan de desarrollo de capacidades, o plan de trabajo del proyecto si no tuviera el primero
6. Entregables relacionados con el desarrollo de capacidades, en los proyectos que corresponda

³⁵ Otra documentación que no aparezca en la lista, será solicitada al equipo del programa o proyecto.

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

La elaboración de la presente matriz de consistencia ha permitido identificar, con mayor detalle, 30 sub-preguntas y 66 variables relevantes para el propósito del presente estudio. En consecuencia, las conclusiones y recomendaciones presentadas se sustentan en el estudio de la información documentaria y cualitativa obtenida no sólo con referencia a las cuatro preguntas generales, sino a las sub-preguntas referidas a las variables definidas.

Preguntas			Variables
Preguntas clave	Sub – preguntas	Operacionalización	
PI. ¿Cuál es el modelo y la metodología que aplica el proyecto para el desarrollo de capacidades?	PI.1 ¿Qué modelo y qué metodología aplica para el desarrollo de capacidades?	Esta sub-pregunta busca conocer si la intervención para el desarrollo de capacidades ha sido diseñada a partir de un modelo o metodología específica para el desarrollo de capacidades, como por ejemplo el HICD.	Modelo de DC
	PI.2 ¿Qué involucra el modelo y la metodología para el desarrollo de capacidades?	Con esta sub-pregunta se busca describir los detalles generales del modelo, si se usó uno, o en todo caso, la forma general en que se enfocó el desarrollo de capacidades desde el punto de vista teórico y conceptual.	Enfoque de Desarrollo de Capacidades
			Niveles de desarrollo de capacidades
			Vínculo entre niveles de DC (institucional y personal)
	PI.3 ¿Qué referentes ha tenido para la elección de modelo y metodología de desarrollo de capacidades?	Con esta sub-pregunta se busca describir los referentes que ha tenido la iniciativa del proyecto.	Plan concertado
			Prioridades del beneficiario
			Propósito del Proyecto
			Prioridades de USAID
	PI.4 ¿Cuál es el enfoque de género en el modelo elegido?	El objetivo de esta sub-pregunta es describir las estrategias, enfoques, líneas de acción o componentes relacionados con el criterio de género que forman parte del modelo de desarrollo de capacidades, si las hubiera.	Enfoque de género en el modelo

Preguntas			Variables
Preguntas clave	Sub – preguntas		
		Operacionalización	
	P1.5 ¿Cuál es el enfoque de interculturalidad en el modelo elegido?	El objetivo de esta sub-pregunta es describir las estrategias, enfoques, líneas de acción o componentes relacionados con el criterio de interculturalidad que forman parte del modelo de desarrollo de capacidades, si las hubiera.	Enfoque de interculturalidad en el modelo
P2. ¿Cómo se diseñan e implementan las intervenciones para el desarrollo de capacidades? III	P2.1 Estrategias e intervenciones	P2.1.1 ¿Cuáles son los mecanismos para obtener el compromiso institucional y el involucramiento de los interesados?	Se busca conocer si las intervenciones de desarrollo de capacidades aseguraron de alguna forma explícita o verbal el compromiso institucional
		P2.1.2 ¿Cómo se considera el contexto institucional de la(s) organización(es)?	El objetivo de esta sub-pregunta es conocer si los proyectos han realizado, como parte del proceso de diseño de sus intervenciones, un estudio o análisis del contexto institucional de la(s) organización(s) beneficiaria(s) del proyecto.
		P2.1.3 ¿Cómo se describe el desempeño inicial de la(s) organización(es) beneficiarias?	El objetivo de esta sub-pregunta es conocer si los proyectos han realizado, como parte del proceso de diseño de sus intervenciones, un estudio o análisis del desempeño institucional de la(s) organización(s) beneficiaria(s) del proyecto.
		P2.1.4. ¿Cómo se identifican las necesidades de desarrollo de capacidades	Esta pregunta busca conocer si el proyecto ha realizado un diagnóstico causal (como por ejemplo el árbol de
			Tipo de compromiso (convenio, alianza, contrato, carta, compromiso verbal, etc...)
			Nivel institucional del compromiso
			Tipo de estudio de diagnóstico (diagnóstico, árbol de problemas, etc...)
			Niveles de análisis (contextual, estratégico, operacional, asociativo, etc...)

Preguntas			Variables
Preguntas clave	Sub – preguntas	Operacionalización	
	de las personas e institucionales? (brecha, causa, necesidad)	problemas) a partir del cual haya definido las necesidades concretas de desarrollo de capacidades en la(s) organización(es) beneficiaria(s).	Diagnóstico de necesidades (brechas identificadas en el beneficiario: institucional y/o personal)
	P2.1. 5. ¿Cuáles son las intervenciones que forman parte de los procesos para el desarrollo de capacidades? (selección, diseño, tipo nivel, criterios de género e interculturalidad, etc.)	Con esta sub-pregunta se busca conocer en detalle las intervenciones llevadas a cabo por el proyecto para el desarrollo de capacidades en la(s) organización(es) beneficiaria(s).	Objetivo de las intervenciones Sub-objetivos de las intervenciones Actividades de las intervenciones Beneficiarios de las intervenciones Intervenciones de género Intervenciones de interculturalidad
	P2.1. 6. ¿Cuáles son los mecanismos para la integración del desarrollo de las capacidades de las personas con el desarrollo de la capacidad institucional?	Esta sub-pregunta busca entender la estrategia o mecanismo usado, si fuera el caso, para vincular en una misma lógica al desarrollo de capacidades institucionales con el desarrollo de capacidades en las personas de la(s) organización(es) beneficiaria(s); y con ello entender el alineamiento de las intervenciones hacia el propósito final del proyecto.	Documentos de gestión (MOF, ROF) intervenidos. Procesos de promoción o ascenso del personal intervenido.
P2.2 Intervención / Capacitación	P2.2.1 ¿Cuáles son las actividades de la capacitación que se ejecutan (talleres, cursos, pasantías, mentoría, diplomados, entre otros)? (selección, objetivos, mecanismos, etc.)	El objetivo de esta sub-pregunta es describir en detalle las actividades de capacitación llevadas a cabo por la intervención, que estén orientadas al desarrollo de capacidades. Por ejemplo talleres, pasantías, mentorías, diplomados, cursos, difusión de información, manuales, guías, etc.	Selección de actividades de capacitación Objetivo de las actividades de capacitación Metas de las actividades de capacitación Mecanismos de implementación de las actividades de capacitación

Preguntas			Variables	
Preguntas clave	Sub – preguntas	Operacionalización		
	P2.2.2 ¿Cómo se organizan y ejecutan las actividades de capacitación? (implementación)	Esta sub-pregunta busca que se describa cómo se definió la gestión e implementación de las actividades de capacitación identificadas.	Procesos definidos para la actividad de capacitación	
			Equipos definidos para la actividad de capacitación	
			Liderazgo definido para la actividades capacitación	
			Responsabilidades delegadas para las actividades de capacitación	
			Rendición de cuentas definida para la actividades de capacitación	
	P2.2.3 ¿Cuáles son los niveles de evaluación que se aplican para evaluar a los participantes de las actividades de capacitación?	Describir la metodología de evaluación de los talleres, cursos, etc. según sea el caso, incluyendo el nivel de capacitación evaluado, ya sea a nivel de conocimientos, habilidades o actitudes.	Modelo de evaluación	
			Niveles de evaluación	
			Implementación de evaluaciones	
	P2.3 Intervención Asistencia Técnica (AT)	P.2.3.1. ¿Cuáles son las actividades que se aplican para la AT (ejemplo coaching, reuniones técnicas, tutorías, uso de TIC, acompañamiento, etc.)? (Selección, objetivos, mecanismos, etc.)	El objetivo de esta sub-pregunta es describir en detalle las actividades de capacitación llevadas a cabo por la intervención, que estén orientadas al desarrollo de capacidades. Por ejemplo coaching, reuniones técnicas, tutorías, uso de TIC, acompañamiento, etc.	Selección de actividades de asistencia técnica
				Objetivo de las actividades de asistencia técnica
Metas de las actividades de asistencia técnica				
Mecanismos de implementación de las actividades de asistencia técnica				
Procesos definidos para la actividad de asistencia técnica				
P2.3.2. ¿Cómo se organizan y ejecutan las actividades de AT? (implementación)	Esta sub-pregunta busca que se describa cómo se definió la gestión e implementación de las actividades de capacitación identificadas.	Equipos definidos para la actividad de asistencia técnica		

Preguntas			Operacionalización	Variables
Preguntas clave	Sub – preguntas			
				Liderazgo definido para la actividades asistencia técnica
				Responsabilidades delegadas para la actividades de asistencia técnica
				Rendición de cuentas definida para la actividades de asistencia técnica
		P2.3.3. ¿Cómo se evalúan las actividades de AT?	Describir la metodología de evaluación de las actividades de asistencia técnica, incluyendo el nivel de capacitación evaluado, ya sea a nivel de conocimientos, habilidades o actitudes.	Modelo de evaluación
				Niveles de evaluación
				Implementación de evaluaciones
	P2.4 Intervención Intercambio de experiencias	P2.4.1 ¿Cuáles son los criterios para la determinar una experiencia exitosa?	El objetivo de esta sub-pregunta es describir los criterios utilizados para determinar las actividades de desarrollo de capacidades que, al haber sido exitosas, serán intercambiadas entre distintos grupos de interés de la(s) organización(es) beneficiaria(s).	Nivel de logro de metas de la experiencia
	P2.4.2 ¿Cómo se organizan y ejecutan las actividades de intercambio de experiencias?			Procesos definidos para la actividad de asistencia técnica
				Equipos definidos para la actividad de asistencia técnica
				Liderazgo definido para la actividades asistencia técnica
				Responsabilidades delegadas para la actividades de asistencia técnica
				Rendición de cuentas definida para la actividades de asistencia técnica

Preguntas			Variables
Preguntas clave	Sub – preguntas	Operacionalización	
P3. ¿Cómo se determina el logro de los resultados de las intervenciones de desarrollo de capacidades?	P 3.1 ¿Cómo se realiza el seguimiento de las intervenciones?	Con esta sub-pregunta se busca describir el plan de monitoreo y evaluación de las intervenciones para la medición de sus logros programados.	Niveles de monitoreo Mecanismos de monitoreo Cumplimiento de plan de monitoreo
	P3.2 ¿Cuáles son los indicadores utilizados para determinar el desarrollo de capacidades?	El objetivo de esta sub-pregunta es identificar los indicadores utilizados para medir el logro de las metas y resultados programados.	Indicadores
	P3.3 ¿Cómo se miden los principales indicadores de desarrollo de capacidades?	El objetivo de esta sub-pregunta es describir los instrumentos y acciones de monitoreo de las metas y resultados programados.	Instrumentos de monitoreo
	P3.4 ¿Cómo se utilizan los resultados de este seguimiento?	El objetivo de esta sub-pregunta es describir los mecanismos de retroalimentación y réplica de las metas y resultados logrados.	Criterios de retroalimentación y réplica
			Mecanismos de retroalimentación y réplica Implementación de retroalimentación y réplica
	P3.5 ¿El seguimiento incorpora elemento de género?	Esta sub-pregunta tiene como objetivo identificar si el plan de monitoreo y evaluación incluye indicadores de género.	Indicadores de género
P3.6 ¿El seguimiento incorpora elemento de interculturalidad?	Esta sub-pregunta tiene como objetivo identificar si el plan de monitoreo y evaluación incluye indicadores de interculturalidad.	Indicadores de interculturalidad	
P4. ¿Cuáles son los resultados logrados en la	P 4.1 ¿Cuáles son los principales nudos críticos de los proyectos en el proceso de desarrollo de capacidades?	El objetivo de esta pregunta es describir en detalle la capacidades más importantes que se haya logrado	Organización capacitada
			Capacidad (conocimiento, habilidad, actitud)

Preguntas			Variables
Preguntas clave	Sub – preguntas	Operacionalización	
capacidad institucional y en las personas como resultado de las intervenciones de los proyectos?		desarrollar en la(s) organización(es) beneficiaria(s) de cada proyecto.	Nivel (institucional o personal: líderes o funcionarios)
			Impacto institucional
	P4.2 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas para futuros programas y proyectos?	Esta pregunta busca que se identifiquen las lecciones aprendidas de cada intervención para el desarrollo de capacidades, de acuerdo con las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo en cada uno de ellos.	Lecciones aprendidas por cada intervención para el desarrollo de capacidades
	P4.3 ¿Qué resultados se han alcanzado?	Con esta pregunta se logrará identificar puntualmente todos los resultados logrados para cada intervención de desarrollo de capacidades en cada proyecto.	Resultados logrados en desarrollo de capacidades.
	P4.4 ¿Qué mecanismos implementan para asegurar la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas?	Esta sub-pregunta tiene como objetivo describir las actividades llevadas a cabo específicamente para asegurar la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas.	Diseño de actividades para la sostenibilidad
			Implementación de actividades para la sostenibilidad
			Monitoreo y evaluación de actividades para la sostenibilidad
	P4.5 ¿Cómo se difunden los resultados logrados en el desarrollo de capacidades?	En esta sub-pregunta se busca describir las actividades de difusión de los resultados logrados por cada intervención.	Diseño de actividades para la sostenibilidad
Implementación de actividades para la sostenibilidad			
Monitoreo y evaluación de actividades para la sostenibilidad			

ANEXO 3: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Formato de Consentimiento Informado

Entrevista Código: _____

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Entrevista Semi-Estructurada para Estudio: “Desarrollo de capacidades en proyectos seleccionados de USAID/PERU” Noviembre de 2016 a Marzo del 2017

Mi participación en este estudio es voluntaria, así que tengo el derecho de negarme a participar o de interrumpir mi participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte los compromisos que los evaluadores han establecido conmigo.

Mi participación también es confidencial; los resultados podrán aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.

Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas sobre los objetivos de la entrevista y, en caso hayan sido hechas, éstas han sido contestadas en forma adecuada. Y se me ha informado de que en caso tenga alguna pregunta, puedo realizarla al siguiente correo electrónico lsoltau@a-tiempo.com.pe.

He leído toda la información descrita en este consentimiento antes de firmarlo y por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en esta evaluación.

ENTREVISTADO:

Nombre del entrevistado

Firma

Documento de Identidad

ENTREVISTADOR:

Nombre del entrevistador

Firma

Documento de Identidad

Protocolo para levantamiento de información

Registro electrónico de la entrevista. Al inicio de la entrevista, antes de encender los dispositivos de grabación se solicitará el permiso para el registro electrónico de las entrevistas. Se informará a los entrevistados que la grabación puede ser interrumpida en cualquier momento, si así lo solicitara.

A. Guía de entrevistas: GUIA DE ENTREVISTA INICIAL A USAID

- SU OPINION: PRINCIPALES LOGROS Y LIMITACIONES

- a. En general, de la intervención de todo el proyecto
- b. En específico, con respecto a lo relacionado al Desarrollo de Capacidades
- c. En particular, para el desarrollo de capacidades...

P-1: ¿Cuál es el modelo y la metodología que aplica (o aplicó) el proyecto?

P-2: ¿Cómo implementan (o implementaron) los proyectos el modelo y la metodología?

P-3: ¿Cómo se determina (o determinaron) el logro de los resultados de las intervenciones?

P-4: ¿Cuáles han sido los resultados logrados en la capacidad institucional y en las personas como consecuencia de las intervenciones de los proyectos?

- EXPECTATIVAS DEL ESTUDIO

- a. USAID: “¿qué expectativas cree que hay en USAID con respecto a este estudio de desarrollo de capacidades?”
- b. PROPIA: “¿qué expectativas tiene usted con respecto a la contribución de un estudio de desarrollo de capacidades?”

B. Guía de entrevistas: GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DIRECTORES DE PROYECTOS

DATOS DEL ENTREVISTADOR

Nombre y apellidos		Fecha de la entrevista	
--------------------	--	------------------------	--

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Nombre del proyecto	
Nombres y APELLIDOS	
Correo electrónico	
Teléfono	

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

1. Obtener la retroalimentación de los avances en la construcción del caso.
2. Obtener información complementaria relacionada con el caso.
3. Identificar otros actores claves del proyecto, del nivel nacional, regional y/o local según corresponda, para complementar la información del caso.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:

A. Aspectos generales

1. Saludo
2. Presentación del equipo – duración
3. Breve explicación de la metodología del estudio de caso:
 - a. Énfasis que es un estudio de caso, no una sistematización del proyecto.
 - b. Presentación de las 4 grandes preguntas del estudio
 - c. Análisis documental realizado
 - d. Identificación del foco de atención o focalización del caso incluyendo el ámbito.
4. Presentación del objetivo de la entrevista
5. Explicación de la secuencia de la entrevista:
 - a. Presentación de los avances de la construcción del caso pregunta por pregunta
 - b. Retroalimentación
 - c. Complementación de la información
 - d. Preguntas adicionales que el equipo considere.

B. Aspectos específicos:

1. Presentación de lo identificado con relación a la pregunta 1 y con sus sub preguntas

2. Presentación de lo identificado con relación a la pregunta 2 y con sus sub preguntas
3. Presentación de lo identificado con relación a la pregunta 3 y con sus sub preguntas
4. Presentación de lo identificado con relación a la pregunta 4 y con sus sub preguntas
5. Solicitud de los datos de contacto de los actores claves del proyecto, del nivel nacional, regional y/o local según corresponda, para complementar la información del caso.
6. Otras preguntas:
 - a. Acerca del acompañamiento del equipo de USAID, como contribuye en la implementación y logro de resultados, algunas recomendaciones en el acompañamiento para optimizar el trabajo.
 - b. Acerca del abordaje realizado frente al proceso de elecciones y cambio de autoridades políticas del nivel nacional, regional y local
 - c. Desde su punto de vista cuáles son los aspectos o actividades más relevantes para el empoderamiento o involucramiento de las autoridades, de las instituciones y/o de las personas.

C. Guía de entrevistas: GUIA DE ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVES DE LOS PROYECTOS

DATOS DEL ENTREVISTADOR

Nombre y apellidos		Fecha de la entrevista	
--------------------	--	------------------------	--

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Nombre del proyecto	
Nombres y APELLIDOS	
Correo electrónico	
Teléfono	

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

1. Obtener la retroalimentación de los avances en la construcción del caso.
2. Obtener información complementaria relacionada con el caso.
3. Triangular la información de algunos temas puntuales y necesarios para la construcción del caso.
4. Identificar otros actores claves del proyecto para complementar la información del caso.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:

- A. Aspectos generales
 1. Saludo
 2. Presentación del equipo – duración de la entrevista
 3. Breve explicación de la metodología del estudio de caso:
 4. Señalar el objetivo de la entrevista
 5. Explicación de la secuencia de la entrevista:
 - a. Equipo técnico presenta los avances del caso (resumen)
 - b. Recibe la retroalimentación / complementación de la información
 - c. Realiza eventuales preguntas adicionales.
- B. Aspectos específicos:

PREGUNTA	VACIOS IDENTIFICADOS / TRIANGULACIÓN (esta columna varía en cada proyecto de acuerdo a las necesidades de información que se identificaron luego del análisis documental y las entrevistas a directores de los proyectos)
PG2: Diagnóstico, Diseño e Implementación.	Antes de cada pregunta se presenta un resumen de la información que se cuenta y se realiza las preguntas ad hoc a cada caso de acuerdo a las necesidades de información que permita continuar con la construcción del caso.
PG3: Monitoreo y Evaluación.	
PG4: Resultados logrados.	

ANEXO 4: FUENTES PRIMARIAS – RELACIÓN DE ENTREVISTADOS SEGÚN PROYECTOS

New Alternatives Project

Organización	Area	Cargo	Nombre	Fecha de entrevista	Localidad	Medio
NAP		Director de Proyecto	Jaime García	23/01/17	Lima	Presencial
DEVIDA	Oficina de coordinación del Monzón	Encargado	Limber Trujillo	02/02/17	Tingo María	Skype
DEVIDA	Oficina de coordinación del Monzón	Encargado del componente - café	Emer Perdomo	02/02/17	Tingo María	Skype
DEVIDA	Oficina de coordinación del Monzón	Encargado del componente - cacao	Ronald Arias	02/02/17	Tingo María	Skype
NAP	Oficina regional de Tingo María	Funcionario	César Santos	02/02/17	Tingo María	Skype
NAP	Oficina regional de Tingo María	Oficina regional de Tingo María	Manfred Coral	02/02/17	Tingo María	Skype
DEVIDA		Secretaria General	Yalile Martinez	08/02/17	Lima	Presencial

Amazonia Lee

Institución	Área	Cargo	Nombre	Fecha de entrevista	Localidad	Medio
USAID		Contracting Officer Representative	Sobeida Gonzales	16/11/2016	Lima	Presencial
UPCH		Directora del programa	Raquel Villaseca Zevallos	14/11/2016 18/01/2017	Lima	Presencial
UPCH		Responsable del Sistema de Evaluación de los Aprendizajes	Martín Garro Almonte	14/11/2016 18/01/2017 08/02/2017	Lima	Presencial
UPCH		Responsable del sistema de Formación	Danilo Tapia de la Cruz Martínez	14/11/2016 18/01/2017	Lima	Presencial
UPCH		Coordinadora Regional SM	Roxana Atoche	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
UPCH		Especialista SM	Margot Monroy	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
GORESAM	DRE	Director	Wilson Ricardo Quevedo	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
GORESAM	DRE	Coordinador proyecto PEEL	Wilson Guerrero	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
GORESAM	DRE	Especialista en evaluación y monitoreo	Esteban Ruiz Navarro	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
GORESAM	DRE	Formador de maestros	Carlos Zuta Vilca	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
GORESAM	DRE	Formador de maestros	Luis Alberto Ruiz Pérez	31/01/2017	Moyobamba	Presencial

Pro Descentralización

Institución	Área	Cargo	Nombre	Fecha de entrevista	Localidad	Medio
USAID		Contracting Officer Representative	Sobeida Gonzales	16/11/2016	Lima	Presencial
ProDescentralización		Jefa del programa	Violeta Bermúdez Valdivia	19/01/2017	Lima	Presencial
ProDescentralización		Coordinadora del programa	Cecilia Aldave Ruiz	19/01/2017	Lima	Presencial
ProDescentralización		Especialista en gestión pública	Mirko Peraltilla Martínez	3/02/2017	Lima	Presencial
ProDescentralización		Coordinadora	Sabina Aquino	1/02/2017	Tarapoto	Presencial
ProDescentralización		Especialista local en gestión pública	Michel Tello	30/01/2017	Lamas	Presencial
GORESAM	Gerencia de planeamiento	Gerente Regional de Planeamiento y Presupuesto	José Luis Vela Guerra	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
GORESAM	Gerencia de desarrollo social	Gerente de Desarrollo Social (e)	Félix Rosales Rojas	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
GORESAM	Planeamiento	Equipo Técnico DCI	Patricia Rengifo Vásquez	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
GORESAM	DRE	Director	Wilson Ricardo Quevedo Ortiz	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
GORESAM	UGEL	Directora	Ariett Vásquez Pinedo	30/01/2017	Lamas	Presencial
Municipalidad provincial de Lamas	Alcaldía	Alcalde	Fernando Del Castillo Tang	2/02/2017	Lamas	Presencial
Municipalidad provincial de Lamas		Equipo Técnico DCI	Isaac Rodriguez Paima	2/02/2017	Lamas	Presencial
MD - Tabalosos	Alcaldía	Alcalde	Humberto Del Águila Villanueva	2/02/2017	Tabalosos	Presencial
MD - Tabalosos		Gerente Municipal	Juan Daniel del Águila Marín	2/02/2017	Tabalosos	Presencial

MD - Cuñumbuqui		Secretaria general	Mirandith Hindalgo Dávila	2/02/2017	Cuñumbuqui	Presencial
Comité de vigilancia		Vigilante Lamas	Diomedes Diaz García	30/01/2017	Lamas	Presencial

ProIntegridad

Organización	Área	Cargo	Nombre	Fecha de Entrevista	Localidad	Medio
Ministerio Público	Fiscalía	Fiscal Provincial para Delitos de Corrupción	Aníbal Javier Aurora Fernández	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
Poder Judicial	Administración del Módulo Penal	Administrador del Código Procesal Penal	Gustavo Alvarado Leyva	31/01/2017	Moyobamba	Presencial
Poder Judicial	Juzgado	Juez de Investigación Preparatoria	César Mariano Méndez Calderón	1/02/2017	Tarapoto	Presencial
Poder Judicial	Juzgado	Juez Penal Colegiado/Unipersonal	Richard Rodriguez Alván	1/02/2017	Tarapoto	Presencial

Perú Bosques

Organización	Área	Cargo	Nombre	Fecha de entrevista	Localidad	Medio
USAID		COR	Fernando Chávez	16/11/16	Lima	Presencial
USAID		COR	Víctor Merino	01/12/16	Lima	Presencial
PPB		Director de Proyecto	Lucas Benites	20/01/07	Lima	Presencial
GOREU	ARAU	Gerente Regional	Luigi Vargas	30/01/17	Pucallpa	Presencial
GOREU	ARAU	Gestión del Medio Ambiente	Patricia Seijas	30/01/17	Pucallpa	Presencial
DEFFS	Gestión Forestal		Olga Ríos	31/01/17	Pucallpa	Presencial

DEFFS	Gestión del Territorio		Ernesto Rosado	31/01/17	Pucallpa	Presencial
GOREU		Sub gerente de desarrollo institucional	Enrique Ampudia	30/01/17	Pucallpa	Presencial

Proyecto Iniciativa para el Sector Forestal Peruano (PFSI)

Organización	Área	Cargo	Nombre	Fecha de entrevista	Localidad	Medio
USAID		COR	Fernando Chávez	16/11/16	Lima	Presencial
USAID		COR	Víctor Merino	01/12/16	Lima	Presencial
UFSF PFSI		Directora de Proyecto	Ashely Warriner	02/12/16	Lima	Presencial
UFSF PFSI			Víctor Miyakawa	02/12/16	Lima	Presencial
UFSF PFSI		Directora de Proyecto	Ashely Warriner	25/01/17	Lima	Presencial
UFSF PFSI			Víctor Miyakawa	25/01/17	Lima	Presencial
UFSF PFSI			María Paz Montoya	25/01/17	Lima	Presencial
GOREL		Director Regional	Kerry García	02/02/17	Loreto	Presencial
GOREL	Subgerencia de Planificación	Especialista en Geodatabases	Felipe López	02/02/17	Loreto	Presencial
GOREL	Autoridad Regional Ambiental	Gerente	Juan Vilca	02/02/17	Loreto	Presencial
GOREL	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	Subgerente	Manuel Burga	02/02/17	Loreto	Presencial

DAR		Especialista IDE	Cussi Alegría	02/02/17	Loreto	Presencial
GOREL	Subgerencia de Planificación	Especialista IDE	Karla Camacho	03/02/17	Loreto	Presencial
DAR		Asesora Técnica	Cristina López	03/02/17	Loreto	Presencial

Proyecto Iniciativa para la Conservación de la Amazonía Andina (ICAA II)

Organización	Área	Cargo	Nombre	Fecha de entrevista	Localidad	Medio
USAID		COR	Mónica Romo	01/12/16	Lima	Presencial
Unidad de Apoyo ICAA II		Directora de Unidad de Apoyo	Jessica Hidalgo	05/01/16	Lima	Presencial
Unidad de Apoyo ICAA II		Coordinadora de Fortalecimiento de Capacidades	Giuliana Zegarra	18/01/17	Lima	Skype
Unidad de Apoyo ICAA II		Asesora de Incentivos Económicos y Cambio Climático	Karen Hildahl	18/01/17	Lima	Skype
FECONAU		Presidente	Robert Guimaraes	30/01/17	Ucayali	Presencial
FECONAU		Capacitador	Luz Nery Escobar Barbaran	30/01/17	Ucayali	Presencial
FECONAU		Capacitador	Jorge Soria Gonzales	30/01/17	Ucayali	Presencial
FECONAU		Capacitador	Eliana Saldaña	30/01/17	Ucayali	Presencial
FECONAU		Capacitador	Nestor Paiva	30/01/17	Ucayali	Presencial
FECONAU		Capacitador	Alexander Shumpukat Soria	30/01/17	Ucayali	Presencial
IBC		Coordinador del programa	Paulo Sima	31/01/17	Ucayali	Presencial

ANEXO 5: FUENTES SECUNDARIAS CONSULTADAS SEGÚN PROYECTO

New Alternatives Project (NAP)

Tipo de documento	Documento revisado
Contrato	1.NAV Contract TdR_Ed.pdf
Planes de trabajo	1.NAV Workplan YR1 AID-527-C-13-00003- Ed.pdf
	2.NAV Workplan YR2 Amend AID-527-C-13-00003 18Dec14_Ed.pdf
	3. NAV Workplan YR4 AID-527-C-13-00003, submitted- Ed.pdf
Planes de M&E	1.NAV_PME_2013-No-Ed.pdf
	2. PMP NAP, 27May14.pdf
Reportes anuales / Trimestrales	Y1_1QR NAP Apr - June 2013 No- Ed.pdf
	Y1_2QR NAP Jul - Sept 2013 No-Ed.pdf
	Y1_3QR NAP Oct - Dec 2013 No- Ed.pdf
	Y1_4QR NAP Jan - Mar 2014- Ed.pdf
	Y2_1QR NAP Apr - Jun 2014- Ed.pdf
	Y2_2QR NAP Jul - Sept 2014- Ed.pdf
	1.NAP Year 2 3rd Quarter Report FY2015 Q1, revised - Ed.pdf
	Y2_4QR NAP Jan - Mar 2015- Ed.pdf
	Y3_1 QR NAP Apr - Jun 2015- Ed.pdf
	Y3_2QR NAP Jul - Sept 2015 -Ed.pdf
	Y3_3QR NAP Oct - Dec 2015-Ed.pdf
	Y3_4 QR NAP Jan - Mar 2016- Ed.pdf
	Y4_1 QR NAP Apr - Jun 2016- Ed.pdf
Informes de evaluación	DEVIDA Informe Final 26 Sept.pdf
Doc de DC y Entregables	1. Adopción de Liderazgo -DEVIDA Fortalecimiento Institucional.pptx
	2. Paper_Comunicación para el Desarrollo_Mayo2016.pdf
	3. PaperGestiónComunal2016.p
Cartillas sobre cacao	Cartilla (1-16).Pdf
	Cartilla Costos.Pdf
	Cartilla Instruc.Pdf
Guías sobre asociatividad	Asociatividad-Guía-I-completa.pdf
	Asociatividad-Guía-II-completa.pdf
	Asociatividad-Guía-III-completa.pdf
	GuíaPostCosecha.pdf
	DiagnosticoParticipativoyPlandeDesarrolloComunal_2014.pdf

Guías de componente de gestión comunal	GuiaConformaciónJVC.pdf
	GuiadelSocializador2014.pdf
	GuíaGestorporelDesarrollo.pdf
Guías de sostenibilidad ambiental	Guiaparalasostenibilidadambiental (01-06).pdf
Cartillas sobre café	Cartilla (I-II).pdf
	Cartilla Costos.pdf
	Cartilla Instruc.pdf
Convenios de cooperación interinstitucional con municipalidades	Convenio – MD Hermilio, Luyando, Las Palmas, Monzón, Codo, Yuya, Puerto Bermudez. pdf
Sistematización del Programa de Post Erradicación	I Intervención y Facilitación Social en el contexto de la Lucha Peruana contra las Drogas.pdf
Lineamientos para el Desarrollo Social en zonas PE	Lineamientos para trabajo de DDCC y Local.pdf
Plan de monitoreo y mitigación ambiental	PMMA_ Post Erradicacion DEVIDA – VF.pdf
Sistematización del proceso de asociatividad	Sistematización del proceso de Asociatividad_borrador.pdf
Experiencia post-erradicación Huipoca – Monzón	Sistematizacion Post Erradicacion 2013 - Huipoca – Monzón.pdf
Documentos SISPOST	Lineamiento para Establecer el Proceso de Registro de Datos al SISPOST4.Pdf
	Manual de usuario Productivo Coordinador.pdf
	Manual de Usuario Productivo RT.pdf
	Manual de Usuario Socializacion – SISPOSTII.pdf
	Plan de Desarrollo SISPOST.pdf

Programa del desarrollo de la capacidad y el compromiso “Amazonía Lee”

Tipo de documento	Documento revisado
1. Contrato y modificaciones	Attachament A: Schedule
	Attachament B: Program Description
2. Planes de Trabajo	Plan anual de trabajo 2016
	Plan del Programa de Desarrollo de Capacidades y el compromiso (DCC) 2016 – 2018
	Plan Anual del Programa de Desarrollo de la Capacidad y el Compromiso (DCC) “La Amazonía LEE” – 2015

Planes de M&E	Plan de M&E 2016-2017 Versión no aprobada.
Reportes	2015 Annual Report
	2015 Quarterly Report 02 Enero –Marzo
	2015 Quarterly Report 03 Abril-Junio
	2015 Quarterly Report 04 Julio – Septiembre
	2016 Quarterly Report 02 Enero- Marzo
	2016 Quarterly Report 03 Abril- Junio
Doc de DC y entregables	Programa de Formación de Formadores de Maestros y Especialistas Regionales de Educación.
	Protocolo de la formación de especialistas formadores de las direcciones regionales de educación 2016
	Programa de Formación de Maestros 2016
	Protocolo de formación de maestros 2016
	Sistema de Reconocimiento de las buenas Practicas de los Maestros-Nov 2016
	Sistema de reconocimiento de buenas prácticas docentes en el marco del proyecto Enseñar es Liderar – Bases
Doc de DC y entregables	Sistema de Evaluación de los Aprendizajes
	Protocolo de formación de directores 2016
	Proyecto “Enseñar es Liderar” 2014 – 2017
	File Reunión Técnica Regional - Abril de 2016
	File Reunión Técnica Regional - Junio de 2016
	File Reunión Técnica Regional – Diciembre 2016
	Acta de Instalación y del proceso de evaluación de la segunda fase: Relato con evidencias de la buena práctica docente
	Carta de invitación de reconocimiento y premiación de buenas prácticas docentes en la región San Martín
	Convocatoria de equipo técnico regional y especialistas en educación de PEEL- GORESAM
	Resolución Regional Directoral 2968 GRSM/DRESM

Pro-Descentralización (ProDescentralización)

Tipo de documento	Documento revisado
Contrato	Contract SOW extract AID-527-C-12-00002 – Ed
	AID-527-C-12-00002 TT-ARD Mod 4 extract –Ed
Planes de trabajo	FY 2013 Work Plan
	FY 2014 Revised Work Plan
	FY 2015 Revised Work Plan

Tipo de documento	Documento revisado
	FY 2016 Revised Work Plan
Plan de M&E	FY 2012 Performance Monitoring Plan Indicators - Feb 2012
	FY 2013 Performance Monitoring Plan - Aug 2013
	FY 2014 Performance Monitoring Plan- Aug 2014
	FY 2015 Performance Monitoring Plan- March 2015
	Mid Term Evaluation ProDescentralización
	First report October – December 2012
	QR January - March 2013
	QR April - June 2013
	QR July - September 2013
	4. QR October - December 2013
	QR January – March 2014
	QR July – September 2014
	Annual Report FY2 2014
	QR January – March 2015
	QR April – June 2015
	QR July – September 2015
	QR October - December 2015
	Annual Report FY 3 2015 No-Ed
	QR 2016 Jan-Mar No Edit
	QR 2016_April_June 2016
	Informe de Pasantía de Autoridades y Funcionarios/as de San Martín y Ucayali
	Program Indicator Annual Report fy 2014 (october 2013 – September 2014)
	Program Indicator Annual Report fy 3 2015 october 2014 -september 2015
	Program Bi - Annual Performance Indicator Report (october 2015 -march 2016).
Doc de DC y entregables	Desarrollo y fortalecimiento de capacidades FY 2013 2016
	Pautas para la clasificación de las acciones de desarrollo de capacidades que realiza el proyecto ProDescentralización de USAID
	Diagnóstico Departamento de San Martín (Diagnóstico Rápido)
	Diagnóstico de capacidades institucionales y plan de capacitación y asistencia técnica –Gobierno Regional de San Martín
	Propuesta de Plan de Capacitación y asistencia técnica – GGD San Martín
	Diagnóstico MD Cuñumbuqui

Tipo de documento	Documento revisado
	Diagnóstico MD Tabalosos
	Diagnóstico MD Zapatero
	Diagnóstico MD Lamas
	Program implementation Plan Strengthen sub national governments
	Curso contrataciones del Estado (Carpeta)
	Taller Transferencia Diagnóstico de Capacidades Institucionales (Carpeta)
	Taller Plan Operativo Institucional con enfoque de Resultados
	Programa de fortalecimiento de capacidades en Gobierno Abierto a gobiernos regionales y locales – Guía Metodológica; Transparencia; Acceso a la información Pública; Participación ciudadana y rendición de cuentas; Gobierno Abierto
	Programa de fortalecimiento de capacidades en materia de Gobierno Abierto dirigido a comités y espacios de vigilancia ciudadana - Guía Metodológica; La vigilancia ciudadana; La vigilancia ciudadana sobre algunos servicios públicos
	Programa de Entrenamiento para Consejeras y Consejeros Regionales. Periodo 2015 -2018
	RMN006-2016-PCM
	RM-N-014-2016-PCM
	RSD-015-2016-PCM-SD
Otros	Diagnóstico de Género en la Amazonía
	Audit of USAID/PERU'S ENVIROMENTAL ACTIVITIES
	La Experiencia del Servicio de Distribución de Materiales Educativos, en el Marco del Buen Inicio del Año Escolar en la Provincia de Lamas
	Reconstrucción de la estrategia del Grupo de Gestión Descentralizada – GGD San Martín
	Diseño De Proyectos De Mejora De La Calidad De Servicios Públicos En Salud-PMCS
	Solicitudes del GGD San Martín (2013, 2014, 2015, 2016)
	POI 2016 DRE San Martín, UGEL Lamas San Martín, MP Lamas, MD Barranquita, Cuñumbuqui, Zapatero-

ProIntegridad

Tipo de documento	Documento revisado
Contrato	Contrato
	Contrato - Modificación02
	Contrato - Modificación 05
Plan de Trabajo	2013 - Year I. Plan de trabajo - Febrero 2013 - Febrero 2014

Tipo de documento	Documento revisado
	2013 - Year 1. Anexo 1. Diagrama Gantt Plan de trabajo Febrero 2013 - Febrero 2014 2014 - Year 2. Plan de trabajo - Febrero 2014 - Febrero 2015 (Inglés) 2014 - Year 2. Plan de trabajo - Febrero 2014 - Febrero 2015 (español) 2014 -Year 2. Anexo 1. Diagrama Gantt Plan de trabajo 2014 - 2015 2015 - Year 3. Plan de trabajo - Febrero 2015 - Febrero 2016 (Inglés)
PMP	Plan de Monitoreo del desempeño - Agosto 2014 (Español)
Reportes	2013 Quarterly Report 01- February 15 - March 31 2013 Quarterly Report 02 - April - June 2013 Quarterly Report 03 - July - September 2013 Quarterly Report 04 - October - December 2014 Quarterly Report 05 - January - March 2014 Quarterly Report 06 - April - June 2014 Quarterly Report 07 - July - September 2014 Quarterly Report 08 - October - December 2015 Quarterly Report 09 - January - March 2015 Quarterly Report 10 - April - June 2015 Quarterly Report 11 - July - September 2015 Quarterly Report 12 - October - December 2013 - 2016 Final Report - February 2013 - February 2016
Evaluación	Informe de Evaluación de medio término del modelo de Integridad Institucional en el Ministerio de Justicia y Derechos Humano del Perú Producto N° 42
Documentos Diplomatura	Material Diplomado_Lectura ética Pública_Tema 1 Material Diplomado_Lectura ética Pública_Tema 2 Material Diplomado_Lectura ética Pública_Tema 2 Sílabo Ética Material Diplomado_Lectura Gestión Pública_Tema 2 Material Diplomado_Lectura Gestión Pública_Tema 3 Sílabo Gestión Pública Material Diplomado_Teoría del Delito_Tema 1 Material Diplomado_Teoría del Delito_Tema 2 Material Diplomado_Teoría del Delito_Tema 3 Material Diplomado_Teoría del Delito_Tema 3 Material Módulo 2_ Lectura Reparación Civil Material Módulo 3_ Lectura Litigación Oral Convocatoria: Diplomado especializado en delitos de corrupción Cronograma del Diplomado

Tipo de documento	Documento revisado
	Encuesta - Diplomatura - Amazonas- Resultados
	Encuesta - Diplomatura- Lima - Resultados
	Jueces y Fiscales participantes del primera edición de la diplomatura: Lima
	Requisitos para participantes diplomado
	Revised SoW Diploma Course
Documentos Herramientas de Gestión	Diagnóstico e identificación de mejoras en el modelo de gestión del despacho corporativo fiscal para casos de corrupción de funcionarios (Feb, 2014)
	Mof del despacho fiscal penal corporativo. Proyecto Final. Producto 21
	Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 1735- 2014 -MP-FN
	Diagnostico e identificación de mejoras en el modelo de gestión del despacho corporativo judicial para casos de corrupción de funcionarios
	Reporte del sistema de Monitoreo para medir el desempeño del poder judicial en los casos de corrupción
	Producto N° 25
	Oficio Conformidad del Equipo Técnico Implementador Penal PJ Reglamento de Despacho
	Oficio Conformidad del Equipo Técnico Implementador Penal PJ Lineamientos para juicio con el Código Procesal Penal
	Lineamientos para la programación y gestión de audiencias en la etapa de juicio con el código procesal penal - Buenas prácticas en gestión del despacho judicial penal corporativo
	Producto N° 43
	Propuesta de manual de lenguaje claro y sencillo para los ciudadanos. Producto 30

Proyecto Perú Bosques

Tipo de documento	Documento revisado
Contrato	1. Fully Executed Contract F100-Ed.pdf
	3. AID-527-C-11-00002 - Mod 02-Ed.pdf
	4. AID-527-C-11-00002 - Mod 03-Ed.pdf
	5. AID-527-C-11-00002 - Mod 04 fully signed-Ed.pdf
	6. AID-527-C-11-00002 - Mod 05 fully signed - key personnel- Ed.pdf
	7. AID 527-C-11-00002 - Mod 06 F100- Ed.pdf
	8. AID-527-C-11-00002 - Mod No. 16- Ed.pdf
Planes de trabajo	Peru Bosques Plan de Trabajo 2012_Rev2.pdf

Tipo de documento	Documento revisado
	PPB Work Plan Y2_Matrix 05Feb13.pdf
	PPB Work Plan Years 3_4 Final- Ed.pdf
Planes de M&E	1. 2012 PeruBosques_PMP_5.3.12 No- Ed.pdf
	2. 2015 PERU BOSQUES- No-Ed.pdf
Reportes Anuales/Trimestrales	QR Jul-Sep 2011 Peru Bosques.pdf
	QR Oct-Dec2011_EngVersion.pdf
	QR Jan to Mar 2012.pdf
Reportes Anuales/Trimestrales	QR April to June 2012.pdf
	Annual Report 2012 Supplement USAID Jul-Sep.pdf
	QR Oct to Dec 2012_Revised.pdf
	Quarterly_Report_Jan to Mar_2013_English_final- No- Ed.pdf
	PB_QR_Apr to Jun_2013_ENG_19Nov2013- No- Ed.pdf
	Peru Bosques Annual Summary Report_Y2- No- Ed.pdf
	English QR_Oct-Dic2013_PeruBosques- Ed.pdf
	Informe Trimestral_EneMar2014_PeruBosques FINAL-Ed.pdf
	Informe Trimestral AbrJun2014_PeruBosques2 VM- Ed.pdf
	0. PB_Informe Anual_Oct13-Sep14_27enero- Ed.pdf
	1. QR Oct_Dec 2014 Tecnico Ed.pdf
	2. QR Ene_Mar 2015 Tecnico Ed.pdf
	3. QR Abr_Jun 2015 Tecnico Ed.pdf
	AnnualReport_PeruBosques_Oct14-Sep15_Eng- Ed.pdf
	PB_QR_Q1_FY16_Oct-Dic15_FINAL aprobado- Ed.pdf
	PB_QR_Q2_FY16_Ene-Mar16_FINAL- Ed.pdf
Informe de Evaluación	BorradorInformeFinalPPB-USAID.11Oct16.pdf
Doc de DC y Entregables	11.PlanDesarrolloCapacidades_MDD_(Del16)_Nov272013.pdf
	2.Capacity Bldg Plan_MDD (New Del #16)_Eng.pdf
	4.Capacity Bldg Plan_Ucayali (New Del #15)_Eng.pdf
	PlanDesarrolloCapacidades_Lor_Del14_Nov292013.pdf
	7.Deliv.17_18_19_InstrumentosARA.pdf
	8.Deliv.22_SostenibilidadARA.pdf
	01 Empresario_Compromiso con el exito.pdf
	02_Empresario_Fundamentos de la Excelencia.pdf
	03 Empresario_Cinco Ss.pdf
	04_Empresario_Asociaciones eficaces.pdf
	05_Empresario_Procesos.pdf
	06_Empresario_Visión estratégica.pdf

Tipo de documento	Documento revisado
	Herramienta Medicion Sector Forestal I50313.pdf
Documentos correspondientes al Anexo 2 (Entregable I8)	I60LS202_Estrategia_Inicio_Operaciones_ARAU.pdf
	I60LS202_MOF_ARAU.pdf
	I60LS202_PAP_ARAU.pdf
	I60LS202_ROF_ARAU.pdf
	O.R. N° 019-2014-GRU - Aprueba MOF y CAP ARAU.pdf
	Ordenanza ARAU_SA94.pdf
	REV. I60LSI60_CAP_ARAU.pdf
	REV. I60LSI6I_TUPA_ARAU.pdf
	RER_EIO_ARAU_GOREU_SA275.pdf
	244SA069_Ppta_MAPRO_DGFFS_GOREU.pdf
	244SA069_Prop_Inf_leg_TUPA_DGFFS-GOREU_Adec_29763.pdf
	244SA069_Prop_Inf_leg_MAPRO_DGFFS-GOREU-Adec_29763.pdf
	244SA069_Prop_MAPRO-DGFFS-GOREU-Adec_29763.pdf
	244SA069_Prop_Ord_TUPA_DGFFS-GOREU_Adec_29763.pdf
	244SA069_Prop_Res_MAPRO_DGFFS-GOREU-Adec_29763.pdf
	244SA069_Prop_Res_MAPRO_DGFFS-GOREU-Adec_29763.pdf
	275LS247_Proyecto_RER_Encargatura_ARAU.pdf
	Carta_MAPRO_ARAU_GRRNNyGMA_GOREU_Marzi5.pdf
	Proyecto de informe técnico legal y ordenanza MOF – ARAU.pdf
	ROF_ARAU_2014-GOREU aprobado.pdf
Asesoramiento legal y asistencia técnica para la atención de los procesos administrativos de la autoridad regional forestal del gobierno regional de Ucayali	A. Anexo I_Acta de Acuerdo.pdf
	A. Anexo 2_Diagnostico.pdf
	A. Anexo 3_RelacionexpedientesPAS.pdf
	A. Anexo 4_Manual PAS y Formatos.pdf
	A. Expedientes presentados.docx
	A. Informe Final_procesos administrativos ARAU.docx
Mejora de procesos técnicos y administrativos en concesiones forestales en apoyo a la gestión de la autoridad regional forestal de la región de Ucayali	B. Informe final_capacidades funcionarios ARAU.docx
REDD+	C. Capacidades REDD+ ARAU.docx
PIP “Mejoramiento de la ARAU)”	D. Producto Final_PIP ARAU.pdf
	D. ViabilidadCódigo SNIP 270511_PIP ARAU.docx
	E. Acta validacion ROF,MOF,CAP,PAP_ARAU.pdf

Tipo de documento	Documento revisado
Documentos de gestión ARAU	E. Informe Tecnico Legal_Resolucion MOF_ARAU 2013.docx
	E. Informe Tecnico Legal_Resolución_ PAP ARAU 2013.docx
	E. MOF - ARAU - Versión Final.docx
	E. MOF ARAU 2013.pdf
	E. PAP 2013 ARAU_Versión Final.xls
Programa de Inducción en Organización y Funcionamiento del Estado en las Regiones de Ucayali y Loreto	F. Informe_Inducción funcionamiento.doc

Proyecto Iniciativa para el Sector Forestal Peruano (PFSI)

Tipo de documento	Documento revisado
Contrato	AID-527-T-11-00001 - AFSI - Program Description only- Ed
	USA_peru_environmental_cooperation_2011-2014_ing_Ed
	AID-527-T-11-00001 - AFSI - Schedule- Ed
Plan estratégico institucional	PEI USFS PFSI 20 junio 2013
Planes de trabajo	Work plan_Narrative_FY 13_PFSI_FINAL - Ed
Planes de M_E	PMP PFSI - FINAL (08aug2013)No-Ed
Reportes	2011 Q4 - Annual - PFSI USFS Annual Report FY11 - Ed
	Final Report for February 2011 Peru mission_TA to DireccForestal No-Ed
	2012 Q4 - AFSI - No -Ed
	2013 Q1 - AFSI- Ed
	2013 Q2 - AFSI - Ed
	2013 Q3 - AFSI - Ed
	2013 Q4 - AFSI Annual Report-Ed
	2014 Q1 - AFSI FY14 Q1- Ed
	2014 Q2 - AFSI FY14 Q2 - Ed
	2014 Q3 - AFSI_FY14_Q3-Ed
	2014 Q4 - Annual ReportAFSI FY14 Q4 -Ed
	FY15 Q1 - AFSI Report_Regional- Ed
	AFSI FY15 Q2 Report_Regional- Ed
	AFSI FY15 Q3 FINAL- Ed
	AFSI FY15 Q4 Annual Report_Ed
	AFSI-PFSI FY16 Q1- Ed
AFSI-PFSI FY16 Q3- Ed	

Tipo de documento	Documento revisado
Informes de evaluación	PFSI Midterm
One Pager	One Pager PFSI
Otros	Informe del curso de capacitación - IDE SM
	Cronograma_IDE_GORELoreto_2017
	Entrevistas post Study Tour IDE 2016 - Borrador
	PFSI Action plan - Mid term evaluation FINAL
	ToR_StudyTour_IDE_2015_CIO

Proyecto Iniciativa para la Conservación de la Amazonía Andina (ICAA II)

Tipo de documento	Documento revisado
Planes de M_E	isu_pmp_update marzo 29 2016 vf No- Ed
	PMP ICAA actualizado 26 marzo 2016 vf - No Ed
Reportes	ICAA II wide final report 2016 (esp)
	1. ICAA II wide final report 2016
	ISU Final Report_v9
Informes de evaluación	2. Mid Term Evaluation Report 2015
	Informe FIR 9 marzo 2016
Doc de DC y entregables	Resultados e Impactos Capacitacion
	Actividades del Tema Transversal Género Unidad de Apoyo ICAA_19junio2014
	Plan de Plan de Acción de Género ICAA Final Agosto 2012
	Caja de herramientas información y conocimiento
Otros	PlanAccionDesarrolloCapacidades_Rev16Set14_aprobado vf
	lecciones_aprendidas_gdc_de_iec_ppii_final_l

ANEXO 6: EQUIPO RESPONSABLE DEL ESTUDIO

LUIS SOLTAU, LÍDER DEL ESTUDIO

Economista por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con estudios de posgrado en Desarrollo Regional y Gerencia Social por la Johann Wolfgang Goethe Universität (Frankfurt a.M./Alemania). Es profesor ordinario en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP y director gerente de la empresa A TIEMPO - Consultoría para Desarrollo SAC. Cuenta con experiencia en investigaciones interdisciplinarias y de evaluación de gestión y estrategia organizacional. Se ha desempeñado en las más elevadas posiciones ejecutivas y directivas en instituciones del sector público (COFIDE, SUNAT, MML-ICIL) y la cooperación internacional (GIZ, Proyecto PRA- USAID, PDAP-USAID). También ha sido consultor de organismos internacionales (BID, UE, BMZ, CTB, Technoserve) y organizaciones empresariales diversas.

DIEGO ESPINOSA, ESPECIALISTA EN METODOLOGIAS CUALITATIVAS

Filósofo de formación por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con maestría en Economía Ecológica por la Universidad de Edimburgo; actualmente, es profesor en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP. Además, cuenta con experiencia en investigaciones interdisciplinarias y planeamiento estratégico del desarrollo sostenible, responsabilidad social, participación ciudadana, relaciones comunitarias y asociatividad. Tiene experiencia en la elaboración de evaluaciones y manejo del valor social y ambiental (EIA – EAE) y presenta un manejo avanzado de software de información cualitativa como ATLAS.ti y PQMeth.

JOSE LUIS DÍAZ, ASISTENTE CUALITATIVO

Psicólogo de formación por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con experiencia en investigación organizacional de mercados, organizacional y académica. Actualmente se especializa en monitoreo y evaluación de proyectos sociales, habiendo desempeñado labores de asistencia y consultoría en UNOPS para la programa alimentario Qali Warma y el proyecto artístico educativo Expresarte, del Ministerio de Educación. Cuenta con conocimientos de análisis estadístico (SPSS) y cualitativo (ATLAS.ti).

GONZALO ESCALANTE, ASISTENTE CUALITATIVO

Sociólogo de formación por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de postgrado en Gestión del Desarrollo Sostenible en la Universidad ESAN. Cuenta con experiencia en la realización de estudios de investigación social, sistematización de experiencias y monitoreo y evaluación de proyectos enfocados en la infancia, educación y medio ambiente. Asimismo, cuenta con conocimientos de análisis estadístico a través de la herramienta SPSS, habiendo alcanzado el nivel intermedio en la Escuela Nacional de Estadística e informática, y de análisis cualitativo por medio de la herramienta Atlas.ti.

DIEGO RENGIFO, ASISTENTE CUALITATIVO

Licenciado en Gestión Empresarial, con mención sobresaliente, por la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, es analista de negocios mayoristas en la banca institucional del Banco de Crédito del Perú. Cuenta con experiencia en consultoría en el sector público, a partir de participación como asistente en consultoría para World Wildlife Fund (WWF) “Recomendaciones para mejorar la gestión de las entidades del Estado en el marco de la iniciativa pacto nacional por la madera legal”.

U.S. Agency for International Development
Av. La Encalada s/n,
Santiago de Surco Lima 33, Perú
Email: mchoy@usaid.gov