



**INFORME DE EVALUACIÓN FINAL  
PROGRAMA AACID EXPEDIENTE OC249/2013**

**INFORME DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO  
“Sociedad civil, Gobierno Local y empresas, juntos por la  
inclusión económica de las mujeres en situación de  
vulnerabilidad en el distrito Lurigancho-Chosica”**

**CRECE MUJER**

**CESAL**

Consultora Responsable: Rosa M. Villavicencio S.

**Agosto, 2018**

## Índice

Resumen Ejecutivo.....	4
Acrónimos .....	13
I. Introducción .....	14
1.1. Antecedentes .....	14
1.2. Objetivo de la evaluación.....	15
II. Metodología de evaluación .....	17
2.1. Preguntas y criterios de valoración.....	17
2.2. Metodología de indagación aplicada .....	19
2.2.1. Estudio de gabinete .....	19
2.2.2. Trabajo de campo .....	21
2.2.3. Elaboración del informe de evaluación .....	22
2.3. Condicionantes.....	22
III. Análisis del objeto de evaluación y el contexto.....	24
3.1. Antecedentes de la intervención .....	25
3.1.1 El quehacer de CESAL en la zona de intervención .....	25
3.1.2 Caracterización del contexto .....	26
3.2. Descripción breve del proyecto .....	27
3.3. Modificaciones .....	28
3.4. La Formulación del proyecto .....	29
3.5. Gestión del Proyecto.....	33
3.5.1. Duración y financiamiento .....	33
3.5.2. Estructura de funcionamiento .....	33
3.5.3. La gestión y el monitoreo.....	35
3.6. Ejecución .....	35
IV. Principales hallazgos: Análisis de resultados y criterios de evaluación.....	52
4.1. Pertinencia .....	52
4.2. Eficacia .....	52
4.3. Eficiencia .....	54
4.4. Impacto .....	56
4.5. Sostenibilidad .....	57
4.6. Apropiación y fortalecimiento institucional .....	58
4.7. Enfoque de Género en Desarrollo .....	58
4.8. Sostenibilidad ambiental .....	59
4.9. Respeto a la diversidad cultural .....	59

4.10.	Coordinación y complementariedad .....	60
V.	Conclusiones .....	61
VI.	Recomendaciones .....	63
VII.	Acciones para la difusión .....	64
VIII.	Anexos .....	65
7.1.	Matriz de evaluación.....	65
7.2.	Entrevistas: A. Listado de personas entrevistadas .....	67
7.3.	Entrevistas: B. Guiones de entrevistas por actor.....	69

## Resumen Ejecutivo

### Datos Generales del proyecto

<b>Nombre del proyecto</b>	Sociedad civil, Gobierno Local y empresas, juntos por la inclusión económica de las mujeres en situación de vulnerabilidad en el distrito Lurigancho-Chosica – CRECE MUJER		
<b>Código</b>	OC249/2013		
<b>Socio local</b>	Universidad Católica Sedes Sapientiae - UCSS		
<b>Localización</b>	Distrito Lurigancho-Chosica		
<b>Presupuesto</b>	311,872 euros		
<b>Duración</b>	24 meses		
<b>Grupos beneficiarios</b>	Comunidades de Nievería, Jicamarca, Cajamarquilla y Huachipa		
<b>N° de beneficiarios directos</b>	690	440 mujeres	250 hombres

### Fechas importantes

<b>Fecha de inicio prevista</b>	1° enero 2016	<b>Fecha de inicio real</b>	1° enero 2016
<b>Fecha de finalización prevista</b>	31 diciembre 2017	<b>Fecha de finalización real (prórroga 3 meses)</b>	31 marzo 2018
<b>Fecha Presentación 1er. Informe de seguimiento</b>	1° febrero 2017	<b>Fecha Presentación Informe técnico y económico final</b>	30 setiembre 2018
<b>Fecha Presentación de Evaluación</b>	30 setiembre 2018		

### Ejecución presupuestal

<b>Contribución AACID</b>	300,000.00 €	<b>Contribución AACID ejecutado</b>	300,000.00 €	100%
<b>Aporte CESAL</b>	11,872.00 €	<b>Aporte CESAL ejecutado</b>	11,872.00 €	100%
<b>Costo total validado</b>	311,872.00 €	<b>Costo total ejecutado</b>	311,872.00 €	100%

### Modificaciones

<b>Modificaciones</b>	Ampliación de tres meses de ejecución, presentada y aprobada en julio de 2017
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------

### Resumen

La evaluación del proyecto CRECE MUJER se llevó a cabo entre fines de mayo y fines de agosto, y se ha centrado en el análisis de la calidad de la ejecución del proyecto y la valoración de los diez criterios establecidos por la AACID y precisados en los Términos de referencia.

En líneas generales puede indicarse que el proyecto evidencia un nivel alto de satisfacción habiendo sobrepasado la mayoría de las metas propuestas. Asimismo ha logrado casi todos sus indicadores salvo aquellos relativos al Resultado 2 donde alcanza el 78% y 89%.

En total, si bien el proyecto se propuso una cobertura de 440 mujeres, al término del mismo, se ha logrado atender a 522 mujeres, de las cuales 245 han mejorado su renta mediante: la capacitación técnica (306), la inserción laboral (158), la formación en emprendimiento (85), el

impulso del autoempleo a través de un primer emprendimiento (27) o la mejora de las ganancias de sus emprendimientos (39).

La siguiente tabla detalla la distribución de las beneficiarias y beneficiarios finales por resultado.

<b>Beneficiarias y Beneficiarios</b>	<b>N°</b>
<b>Resultado 1: <i>Aumentada la empleabilidad de las mujeres en situación de vulnerabilidad en los sectores textil, gastronómico y de servicios</i></b>	
Mujeres capacitadas técnicamente	306
Mujeres insertadas en empleo formal	158
Mujeres formadas en emprendimiento	85
Mujeres con emprendimientos iniciados o que incrementan ganancias	66
<b>Resultado 2: <i>Organizaciones sociales de base favorecen la inclusión económica de las mujeres en situación de vulnerabilidad de sus comunidades a partir del fortalecimiento del liderazgo femenino</i></b>	
Lideresas capacitadas nivel básico	106
Lideresas capacitadas nivel avanzado	25
Mujeres incorporadas en Juntas directivas de Asociaciones de vivienda	09*
<b>Resultado 3: <i>Fortalecidas las capacidades de la Municipalidad de Lurigancho Chosica para el impulso del desarrollo económico del distrito a partir de las potencialidades del territorio, mediante acciones articuladas con empresas privadas y sociedad civil</i></b>	
Funcionarios/ias capacitados en gestión pública	42
Funcionarios/ias de Gerencia de DEL capacitados/as	07
Lideresas capacitadas en DEL	07
Dirigentes capacitados en DEL	09
Representante de empresas capacitados/as en DEL	03

(\*) Nueve Asociaciones de Vivienda cuyas Juntas Directivas incorporan mujeres equivalente al 30% de OSC

En términos de la ejecución presupuestal, esta se ha llevado a cabo respetando los procedimientos establecidos manteniendo una buena coordinación con su socio CIDIR-UCSS, habiendo alcanzado el 100% al término del proyecto.

Enseguida se presenta una síntesis de los hallazgos en cada uno de los diez criterios propuestos.

### **Pertinencia**

El proyecto evidencia **un alto grado de pertinencia** en su formulación e implementación, atendiendo las necesidades de la población destinataria con relación a las dimensiones de formación técnica, empoderamiento y liderazgo, participación y articulación comunitaria en el marco de la inclusión económica y el desarrollo local.

El proyecto logró brindar a las mujeres participantes las herramientas que les permitirán revertir las condiciones de vulnerabilidad en las que viven, alentando el autoempleo, el emprendimiento y la inserción laboral en mejores condiciones.

Se ha logrado atender, por un lado necesidades prácticas de mejora de los ingresos, lo que a su vez contribuye a aliviar la situación en la que viven las mujeres; y por otro lado, alienta una autonomía económica que podría, el fortalecimiento del liderazgo y la autovaloración, aspectos que combinados debieran redundar en el empoderamiento individual y colectivo de las mujeres, expresado en participación en el espacio comunal y local, asuntos en los que se ha avanzado pero aún no se consolidan.

En conclusión, el modelo de intervención del proyecto ha abordado la problemática identificada, ha correspondido a las prioridades y necesidades locales, habiéndose adecuado los mecanismos de intervención al contexto y para el logro de los resultados; es por todo ello que se valida que el proyecto ha alcanzado un alto grado de pertinencia.

### **Eficacia**

Al respecto se puede decir que el proyecto enfrentó dos limitaciones para su ejecución, logrando remontar ambas. La primera con relación al inicio de la ejecución que se retrasó por más de dos años, y la otra limitación se dio durante la ejecución del segundo año cuando hubo de enfrentar las consecuencias del fenómeno denominado “El Niño costero” que retrasó el trabajo por los desastres naturales; debido a ello se solicitó una prórroga de tres meses que fue aprobada por AACID.

Ambas circunstancias pudieron ser enfrentadas sin afectar la lógica de la intervención. En términos de logros, **se cumplió con los resultados propuestos y el objetivo específico** del proyecto, habiendo mejorado la renta mediante la calificación técnica y el acceso al empleo, lo que favoreció la inclusión económica de las mujeres.

El Resultado 1 se propuso: *Aumentada la empleabilidad de las mujeres en situación de vulnerabilidad en los sectores textil, gastronómico y de servicios*

Esto se logró superando las metas propuestas mediante una oferta subsidiada de formación técnica, de formación en emprendimiento, y una consistente labor de articulación para la inserción laboral, el monitoreo pedagógico y social y económico a las participantes, la promoción de emprendimientos y la asesoría y acompañamiento para la mejora de sus ingresos.

En el Resultado 2 se esperaba: *Organizaciones sociales de base favorecen la inclusión económica de las mujeres en situación de vulnerabilidad de sus comunidades a partir del fortalecimiento del liderazgo femenino.*

Al respecto, se logró el fortalecimiento de las mujeres lideresas promoviendo su mayor participación en la dinámica de representación comunal, vía el incremento de mujeres en las Juntas directivas. Si bien se incrementó la participación de mujeres, han sido pocas las que se encuentran presididas por una mujer. Todavía se mantiene un predominio masculino frente al cual toca mantener atención y cuidado para que las mujeres no se desalienten, ni se sobrecarguen entre la labor doméstica y la comunal y pública.

Con relación al Resultado 3, el proyecto propuso: *Fortalecidas las capacidades de la Municipalidad de Lurigancho-Chosica para el impulso del desarrollo económico del distrito a partir de las potencialidades del territorio, mediante acciones articuladas con empresas privadas y sociedad civil.*

La consecución de este resultado supuso enfrentar dificultades vinculadas a la dinámica de la municipalidad, relacionadas a los cambios políticos y de gestión, a la rotación de personal y las

limitaciones técnicas de los equipos (eficiencia administrativa y política bajas de acuerdo a diagnóstico realizado) (Muñoz Marticorena, 2016). Las principales actividades se centraron en el fortalecimiento de las capacidades técnicas de gestión en DEL y el asesoramiento en el ejercicio de sus funciones.

En síntesis se pueden distinguir algunos factores de éxito para el logro de la eficacia. Acá se puede destacar:

- el desempeño del equipo y su nivel de conocimiento y compromiso con el proyecto y la población;
- el conocimiento de la realidad local y la experiencia institucional que han sido capitalizadas en el proyecto;
- el monitoreo y seguimiento internos que contribuyeron a la gestión del proyecto;
- las estrategias de articulación y participación multiactor: sociedad civil, sector privado, gobierno local;
- la generación de sinergias, estableciendo y fortaleciendo vínculos interinstitucionales.

Si bien estos factores han fortalecido el desempeño del proyecto, por otro lado se observan en contracara algunas limitaciones:

- debilidad en la formulación y diseño técnico de la dimensión de sostenibilidad de los cambios propuestos y la permanencia de los logros alcanzados en especial en el ámbito de la gestión local y la concertación multiactor, lo que como estrategia resultó muy potente, pero que exige mecanismos de vigilancia para sus sostenibilidad en el tiempo, más aún en un contexto electoral.
- una apuesta de género que pudo ser mucho más potente de haberse procurado un nivel más explícito y profundo de atención de las relaciones desiguales a nivel micro (ámbito comunal) y macro a nivel local. Lo avanzado resulta significativo considerando el tiempo de ejecución pero requiere de una profundización con hipótesis de cambio en género más explícitas.

### **Eficiencia**

La Eficiencia remite a la relación entre los resultados y los recursos utilizados.

De acuerdo a lo recopilado, se ha sabido gestionar los fondos y los recursos de manera eficiente destacando la superación de las metas establecidas en términos de cobertura (Resultado 1). Se registra que el inicio del proyecto tuvo retraso en el contexto de la demora en el desembolso de los fondos por parte de la fuente de financiamiento, lo que demandó una prórroga de plazo dadas las circunstancias fuera del control de los ejecutores.

De acuerdo a la información registrada no ha habido ninguna dificultad en la ejecución del presupuesto, alcanzándose como ya se indicó una **ejecución del 100%**.

Para ello ha sido de gran utilidad la herramienta de seguimiento y gestión financiera utilizada por CESAL (SAGE). También ha contribuido el contar con personal que con un vínculo laboral previo con CESAL y UCSS, lo que aporta experiencia y conocimientos.

Los recursos humanos asignados al proyecto cubrieron satisfactoriamente el perfil requerido, por lo que supieron llevar adelante todas las actividades comprometidas.

## **Impacto**

La evaluación del proyecto CRECE MUJER, se ha realizado apenas culminada la ejecución del mismo; por ello se ha considerado en este caso el análisis de los efectos observados alcanzados a su término.

Sobre los efectos alcanzados se puede indicar que **el proyecto ha contribuido efectivamente al empoderamiento de las mujeres participantes en las dimensiones personales socio emocionales, técnicas y laborales, y a su autonomía económica.**

En el espacio colectivo, se ha fortalecido sus competencias para el desempeño de su liderazgo comunitario, favoreciendo el reconocimiento de las comunidades, reflejado en su incorporación en las Juntas vecinales. También ha promovido su presencia en el espacio público para la presentación de sus necesidades y contribuir así a una gestión local más inclusiva con enfoque de género.

En ese sentido se aprecian **efectos positivos** derivados de cambios significativos en varias dimensiones de la vida de las mujeres. Sin embargo, será necesario observar posteriormente si estos cambios no conllevan **efectos negativos no previstos** relacionados con la sobrecarga doméstica y laboral, haciendo más complejas las responsabilidades y los roles asumidos (triple rol). Se señala esto considerando que no se ha podido trabajar en torno a las desigualdades que las mujeres enfrentan cotidianamente en la distribución de los roles domésticos al interior de las familias, no se ha profundizado en la situación y posición que ocupan las mujeres en la dinámica comunitaria (a cargo de organizaciones de seguridad alimentaria, con cargos asociados a la salud y la seguridad social, etc. versus su rol político público), dado que el trabajo con los varones se ha restringido a dos acciones directas y dadas las limitaciones reales de ejecución en dos años.

En ese sentido, es la sostenibilidad de los cambios positivos alcanzados, en particular respecto de la inclusión política y económica de las mujeres en los ámbitos comunal y local, la que presenta mayores riesgos y requiere de seguimiento.

## **Sostenibilidad**

La sostenibilidad habla de la posibilidad de permanencia de los cambios logrados de acuerdo a la lógica de intervención del proyecto en cuestión.

En el plano personal se aprecian cambios importantes, en los que las estrategias metodológicas y la calidad del vínculo sostenido, han jugado un papel importante.

De acuerdo a lo recogido en terreno, estos cambios no parecieran correr riesgo alguno, en especial la fortaleza de las capacidades desarrolladas; el empoderamiento sobre sus potencialidades y los conocimientos adquiridos aparece fuertemente cimentado, lo que las impulsa al crecimiento personal y a formular proyectos de vida alentadores.

Sin embargo se aprecia que desde el diseño no se han considerado mecanismos para la sostenibilidad de todos los cambios promovidos. Respecto a los cambios observados en la dimensión de la participación pública comunitaria y local, se observa mayor debilidad en términos de sostenibilidad, por lo que demandarán una mayor atención, considerando un escenario cambiante y poco estable como es el ámbito municipal, a portas de un nuevo proceso electoral. En ese sentido, por ejemplo, durante el recojo de testimonios emergió la preocupación sobre el funcionamiento del espacio de concertación en DEL al no realizarse convocatorias ni llevarse a cabo reuniones o sesiones de trabajo del mismo.



### **Apropiación y fortalecimiento institucional**

En el proyecto CRECE MUJER, se identifican tres escenarios en los que podrían acogerse las nuevas prácticas institucionales promovidas.

Un primer escenario es el comunitario y la posibilidad de una mayor paridad en la participación comunitaria. Si bien antes del proyecto ya había participación de mujeres en las directivas vecinales resultado de muchos años de quehacer comunal, el proyecto contribuyó fortaleciendo las capacidades de gestión y los aspectos socio emocionales de las mujeres participantes. De acuerdo a lo reportado por CESAL, a las fuentes de verificación y a los testimonios recogidos, se confirma que se ha renovado la composición de las directivas o incluso incrementado la participación de mujeres en ellas, habiendo cuatro asociaciones con presidenta.

Sin embargo, a la vez, se ha identificado (fuentes de verificación) que en las restantes ocupando en las demás los cargos más tradicionales tal como ya se ha señalado.

Por su parte, el escenario público con relación a los espacios de concertación y de representatividad local, es otro escenario sujeto a variabilidad en este caso por factores de cambio electoral. En ese sentido, las ordenanzas emitidas que comprometen a la gestión municipal a la promoción del desarrollo económico con inclusión de las mujeres (formalización de empresas sociales de reciclaje con enfoque de género) podrían no estar entre las prioridades de una nueva gestión, a lo que puede sumarse la rotación de personal técnico directivo pese a estar sensibilizados sobre el tema. Dependerá de los compromisos que se logren obtener de las futuras gestiones municipales para asegurar la permanencia de estos resultados.

### **Enfoque de Género en Desarrollo**

Respecto al enfoque de género en desarrollo presente en el proyecto, es evidente que el esfuerzo de transversalización ha permitido el despliegue de estrategias, métodos y técnicas de intervención orientadas a catalizar procesos de mejora de autoestima, liderazgo y empoderamiento de las mujeres destinatarias y de los actores en su entorno comunitario y local. Se aprecia un uso innovador de recursos para la promoción de la equidad de género y un manejo intuitivo del enfoque a nivel procedimental – para intervenir - basado más en la experiencia del equipo a cargo y del conocimiento local, que en un análisis de género (brechas, inequidades, cultura) compartido institucionalmente.

El poco trabajo realizado con los varones de la comunidad, puede haber limitado un mayor avance en términos de la consolidación de mejoras estratégicas en la situación y la posición de las mujeres. El ámbito doméstico ha sido el menos atendido, y el comunal así como el local requieren de seguimiento, pues más allá de las normas (ordenanzas) o los acuerdos, se requiere del convencimiento de hombres y mujeres respecto de la legítima igualdad de género.

### **Sostenibilidad ambiental**

Debe destacarse que la preocupación por la sostenibilidad ambiental ha tenido su lugar en el desarrollo del proyecto.

Huachipa ha sido una antigua zona de labranza de la tierra, hoy con grandes áreas industriales por lo que requiere recuperar su medio ambiente. Para CESAL el proyecto ha sido una oportunidad para sensibilizar y comunicar a los actores involucrados sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y su recuperación. De ahí la incorporación de los temas de reciclaje inclusivo y prácticas ejecutadas al respecto dentro del programa de capacitación de las mujeres en emprendimiento económico y social.

Por otro lado, la iniciativa de promoción de las empresas sociales de reciclaje en la esfera pública local, ha contribuido a colocar el tema en la agenda municipal. Toca, en términos de sostenibilidad, procurar el seguimiento de los compromisos municipales, reforzar, desde las plataformas en las que CESAL y la UCSS participan, la vigilancia ciudadana e interinstitucional para la efectiva implementación de lo acordado.

### **Respeto a la diversidad cultural**

CESAL es una institución que lleva muchos años trabajando con estas poblaciones, y, conoce el contexto y la realidad que enfrentan; esto se refleja en las propuestas metodológicas sensibles a las necesidades de las mujeres implementando modalidades que estimulan y mantienen la participación, atendiendo necesidades prácticas (actividades productivas como posible fuente de ingresos) y dimensiones personales que articulan lo cognitivo, lo práctico y lo afectivo-actitudinal; esta combinación de las tres dimensiones refuerza la aprehensión y apropiación de los contenidos adecuándose flexiblemente a los ritmos y procesos de las mujeres.

Los horarios, frecuencia y formas de convocatoria han sido respetuosos de las posibilidades de las participantes favoreciendo su asistencia y permanencia.

Así, el proyecto ha sido sensible y ha sabido trabajar en y con la diversidad cultural presente en las comunidades.

Por su parte la UCSS ha venido desarrollando igualmente esfuerzos en el ámbito de la gestión municipal, por lo que conoce bien las necesidades de capacitación y la práctica cotidiana de los equipos de funcionarios y funcionarias, de los equipos técnicos, lo que ha sido tomado en cuenta en la ejecución de las actividades.

### **Coordinación y complementariedad**

Este es un aspecto altamente desarrollado por CESAL con la contribución efectiva de la UCSS.

La coordinación interinstitucional ha sido un eje importante de la intervención en el proyecto CRECE MUJER. El trabajo de enlace con las empresas locales promoviendo la inserción laboral es un logro significativo del proyecto. La confianza establecida con las empresas reside en las capacidades demostradas por las personas contratadas y la efectiva labor de interlocución que el equipo de CESAL – en este caso el psicólogo del equipo en el CETPRO – ha realizado.

CESAL se ha ofrecido como una bisagra de conexión entre las empresas y la población participante del proyecto, y lo alcanzado con el proyecto ha creado un precedente importante favorable para la futura inserción laboral en particular de la población de Huachipa capacitada por CESAL.

Asimismo, el quehacer de la UCSS al haber favorecido la interlocución entre el gobierno local, la sociedad civil, y las empresas, ha contribuido no solo a acercar las demandas y necesidades de la población participante a la gestión local, sino que ha facilitado la instalación de un espacio de gestión participativa y un tratamiento más inclusivo de los problemas respecto del DEL en el distrito, y se ha brindado soporte técnico para llevar adelante el funcionamiento del espacio de concertación que aún requiere de seguimiento.

## **Recomendaciones**

A CESAL y la UCSS:

- Considerando la transversalidad del enfoque de género siendo un eje estratégico de AACID como de las instituciones ejecutoras, se recomienda atender y profundizar en la identificación de la problemática de género y el análisis de las brechas existentes en el ámbito de intervención, a fin de intencionar un abordaje de las condiciones de desigualdad existentes, lo que ha de exigir un trabajo no sólo con mujeres, sino avanzar en la labor iniciada con este proyecto respecto de las relaciones de género, la violencia, así como el fomento de una mayor inclusión, no solo económica, de las mujeres en los espacios públicos.
- Prever en ámbitos como el de Huachipa, la necesidad de descentralizar las acciones anticipando una demanda que es muy probable que aparezca como en este proyecto, contemplando los recursos humanos y materiales que ello ha de demandar, brindando las mejores condiciones posibles de seguridad tanto a la población como al equipo.
- Considerar la realización de una Línea de base – no sólo un diagnóstico o registro de data de inicio – que valore el punto cero de todos los indicadores consignados desglosando conceptual y operativamente todos las nociones implicadas en ello de modo de poder luego, a la salida, ponderar contrastando las variaciones cuantitativas tanto como cualitativas relacionadas a los cambios alcanzados.
- Cuidar de establecer mecanismos de sostenibilidad que permitan asegurar la permanencia de los cambios, incluyendo mecanismos de seguimiento y vigilancia ciudadanos, y otros tendientes a la institucionalización de los resultados.
- Desde el CETPRO, fortalecer, mantener y estrechar los vínculos construidos con las empresas para la colocación de las egresadas y los egresados de las especialidades formativas brindadas. De acuerdo a los comentado por las representantes de las empresas contactadas en este proceso de evaluación, considerar profundizar en el tratamiento de los temas sobre los derechos laborales y beneficios sociales, acceso a ESSALUD y fortalecer la tolerancia respecto al proceso de inserción laboral como parte del desarrollo de las habilidades socio-emocionales (habilidades blandas).
- Sistematizar la propuesta de la escuela de liderazgo con mujeres, ordenando la información recogida, organizando metodológicamente la propuesta y elaborando el marco conceptual de sustento que permita conformar un modelo de intervención susceptible de ser socializado.
- En el caso específico del CIDIR-UCSS, sistematizar la experiencia de fortalecimiento de capacidades con funcionarios y funcionarias públicos/as, a fin de aterrizar en aprendizajes que nutran futuras propuestas en ámbitos y condiciones similares, en particular respecto de los procesos de promoción y conformación de espacios de concertación multiactor con liderazgo municipal.

A las autoridades de la municipalidad:

- Asegurar la permanencia de las y los funcionarios en posiciones técnicas directivas que permita la implementación y sostenibilidad de las políticas y el enriquecimiento del capital organizacional.
- En un ámbito tan amplio como el distrito de Lurigancho-Chosica, es necesario mantener oficinas descentralizadas que aseguren la apropiada interlocución de la población con las autoridades y funcionarios.
- Impulsar y fortalecer el funcionamiento del espacio de concertación en DEL conformado recientemente, como un espacio promotor de políticas a favor del desarrollo económico del distrito, fomentando la participación y la elaboración de propuestas.

## **Acrónimos**

AACID	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CAP	Cuadro de Asignación de Personal
CEM	Centro Emergencia Mujer
CETPRO	Centro de Educación Técnico Productiva
CIDIR	Centro de Investigación y Desarrollo Innovador para la Regionalización
CONAFU	Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades
CV	Curriculum Vitae
DEL	Desarrollo Económico Local
IDH	Índice de Desarrollo Humano
MINTRA	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MOF	Manual de Organización y Funciones
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
PACODE	Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
UCSS	Universidad Católica Sedes Sapientiae
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## **I. Introducción**

El presente informe da cuenta de los resultados del proceso de evaluación final del proyecto “Sociedad civil, Gobierno Local y empresas, juntos por la inclusión económica de las mujeres en situación de vulnerabilidad en el distrito Lurigancho-Chosica”, denominado de manera abreviada CRECE MUJER.

El proyecto se ha ejecutado con el apoyo de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID), subvencionado en el marco de la Orden de 20 de febrero de 2012 (BOJA núm. 43 de 2 de marzo de 2012), y aprobado con expediente OC249/2013.

La Evaluación motivo de este informe es una evaluación final, por lo que se ha abocado al análisis de la ejecución del Proyecto, referida al periodo que va de enero de 2016 a marzo de 2018<sup>1</sup>.

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 55 de la Orden referida, la evaluación se ha llevado a cabo y su informe se presenta dentro del plazo estipulado para ello, de hasta seis meses posteriores a culminada la ejecución del proyecto. El procedimiento seguido para la realización de la evaluación y la estructura de este informe respetan lo establecido en el Artículo 60 de la misma Orden.

La evaluación ha estado a cargo de Rosa Villavicencio (Sumilla en Anexo 7.4).

El presente informe está organizado en siete partes; la primera es introductoria y presenta los antecedentes y objetivos de la evaluación final. La segunda parte aborda la metodología detallando las fases desarrolladas a lo largo del proceso de evaluación. La tercera parte se concentra en la descripción del proyecto, analizando los aspectos de formulación y gestión del mismo. La cuarta parte está dedicada al análisis de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos. La quinta y sexta parte cierran el Informe con las conclusiones (análisis según criterios de evaluación y lecciones) fruto del proceso y las recomendaciones derivadas del mismo. La séptima parte se ocupa de los anexos del documento.

Se presenta este informe como cierre del proceso de evaluación, en la confianza que se constituya en un insumo de reflexión y aprendizaje organizacionales que contribuya a la capitalización de las buenas prácticas y refuerce las mejoras necesarias de hacer.

### **1.1. Antecedentes**

CESAL es una Organización No Gubernamental (ONG) española de cooperación y acción social, nacida el año 1988, que ha desarrollado su labor en 25 países, incluyendo el Perú, llevando adelante proyectos en cooperación al desarrollo, acción humanitaria, sensibilización y acción social.

Su trabajo lo desarrolla con el apoyo de instituciones internacionales y nacionales, de organismos públicos, de empresas y fundaciones.

En Perú, CESAL inició sus labores en el año 1990 atendiendo el tema educativo en zonas urbano-marginales del país. Luego, fue extendiendo su trabajo a diversos ámbitos territoriales, abordándose otros sectores de trabajo como la mejora de la producción agrícola y ganadera, el agua potable y el saneamiento, la educación bilingüe intercultural, la salud y el desarrollo económico.

---

<sup>1</sup> El proyecto originalmente debía culminar en diciembre de 2017, pero se extendió hasta marzo de 2018 tal como se explica en el ítem de Modificaciones del Capítulo 3 de este informe.

CESAL desarrolla su trabajo en Apurímac, Ica, Lima y Ucayali. En Lima, desde 1998 se ha concentrado en las comunidades de Nievería, Jicamarca, Cajamarquilla y Huachipa en la zona este de la ciudad.

Por su parte la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS), es un centro de educación superior que desarrolla actividades en el país desde el año 1992, contando con autorización definitiva de funcionamiento desde el 21 de agosto del 2006, mediante Resolución N°266-2006-CONAFU.

La Universidad cuenta con áreas operativas que desarrollan sus actividades en el plano educativo, económico, cultural y político. Entre éstas se encuentra el Centro de Investigación y Desarrollo Innovador para la Regionalización (CIDIR). El CIDIR inició sus actividades en marzo del 2007, trabajando con diversas instituciones públicas de nuestro país, en particular en torno al proceso de Descentralización, teniendo como eje de su trabajo el principio de Subsidiariedad.

Entre los años 2008 y 2011, la UCSS y CESAL Perú ejecutaron el "Proyecto de Creación de una Escuela de Gestión Pública", apoyadas por la Generalitat Valenciana de España. En este caso el objetivo fue contribuir al fortalecimiento institucional de los gobiernos locales para la generación de actores de desarrollo. En ese marco el CIDIR desarrolló el Diplomado "Gestión Municipal para el Desarrollo", con participación de funcionarios de las municipalidades de las regiones Lima, Callao, Ucayali, Apurímac e Ica, implementando una plataforma virtual de Escuela de Gestión Pública.

De igual forma, entre el 2011 y el 2014, en el marco del Convenio "Mejora de la habitabilidad básica y del desarrollo humano de la población afectada por el terremoto de agosto de 2007" financiado por la AECID, la UCSS ha capacitado a funcionarios de las Municipalidades Distritales de Grocio Prado, Pueblo Nuevo y la Provincia de Chíncha, en temas de gestión municipal, desarrollo urbano, catastro urbano, entre otros.

Manteniendo la línea de colaboración entre ambas instituciones, el año 2012 CESAL participó en la convocatoria de la AACID para la concesión de subvenciones a Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) para la realización del proyecto CRECE MUJER ejecutado en el distrito de Lurigancho Chosica al este de Lima en las comunidades antes mencionadas, y que fuera aprobado con una duración de dos años. Habiendo culminado su implementación, el proyecto es sometido a evaluación final externa siguiendo los parámetros establecidos en la normativa de seguimiento de proyectos y los estándares de calidad definidos en el marco de la Orden correspondiente.

## **1.2. Objetivo de la evaluación**

De acuerdo a lo establecido en los Términos de Referencia, el objetivo fundamental de la evaluación final del proyecto CRECE MUJER fue *verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos en el PACODE*, con relación a:

- Pertinencia del proyecto
- Eficacia en el cumplimiento de los resultados y objetivos constatados en la matriz de planificación de la intervención
- Eficiencia y viabilidad

---

<sup>2</sup> Fue fundada el año 1998 y se aprobó su funcionamiento en diciembre de 1999 mediante Resolución N°688-99 CONAFU.

- Impacto conseguido y esperado
- Sostenibilidad
- Apropiación y fortalecimiento institucional
- Enfoque de Género en Desarrollo
- Sostenibilidad ambiental
- Respeto de la diversidad cultural
- Coordinación y complementariedad (valor añadido y concentración)

Por otro lado en los Términos de Referencia (TdR) se precisa que la evaluación debe servir de herramienta de aprendizaje relevante permitiendo conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención para poder orientar futuras acciones y mejorar los procesos en el ciclo de planificación de proyectos. En ese sentido, además de permitir aprendizaje, debe servir para la rendición de cuentas a los agentes más importantes de la intervención a nivel local, nacional y en España.

Tomando en cuenta estas consideraciones, la evaluación se ha centrado en el análisis de los resultados alcanzados así como el desempeño del modelo de gestión propuesto y la administración del proyecto.



## II. Metodología de evaluación

Siendo el propósito de la evaluación final la valoración respecto a la implementación del proyecto, se ha aplicado un enfoque de análisis por criterios acudiendo a los diez criterios descritos (PACODE) en los TdR antes citados. Por otro lado, se ha aplicado un enfoque de calidad orientado al aprendizaje y la mejora de las intervenciones, buscando identificar los mecanismos que sustentan los resultados y la hipótesis de cambio planteada en el proyecto, a fin de proponer lecciones y recomendaciones.

Se ha desarrollado una metodología no experimental, aplicando técnicas de investigación social y se ha llevado adelante un análisis cualitativo y cuantitativo con relación al diseño, la gestión y la implementación del proyecto. Se ha utilizado el análisis de contenido y la triangulación de información (uso simultáneo de diversas fuentes y documentación) para su análisis. De lado del equipamiento y gestión financiera, se ha contrastado la planificación y los resultados obtenidos para determinar los niveles de ejecución y de logro.

Han sido objeto de análisis los resultados propuestos en su dimensión tangible y operativa (mejora de calidad de vida, incremento de renta, mejora de capacidades técnicas), tanto como los efectos de valor social (empoderamiento, mejora de participación, mejora de habilidades sociales) implicados en el proyecto.

### 2.1. Preguntas y criterios de valoración

Para llevar a cabo el proceso de evaluación se propuso una metodología que permitiera atender las dimensiones requeridas en los criterios de análisis, así como también facilitara abordar el funcionamiento, los resultados y los efectos alcanzados con la intervención (Objeto y propósito de la evaluación en TdR, Pág. 3).

En el proceso de evaluación se han aplicado las preguntas definidas en la matriz de evaluación consignada en el Informe inicial (Anexo 7.1. de este informe), para dar sustento a los hallazgos y valorar la efectividad alcanzada.

Para el análisis y la valoración de los resultados, se ha contrastado lo planificado con lo ejecutado, tomando en cuenta tanto los registros realizados por CESAL como los testimonios recogidos, triangulando la información para tener una mejor lectura de las experiencias y arribar a conclusiones lo más objetivas posibles.

Para la valoración del progreso en el logro de los resultados comparados con las metas, se ha aplicado una Escala como se detalla en la tabla 1.

**Tabla 1 Escala de valoración del progreso de los Resultados**

Sigla	Valoración	Puntaje
AS	Muy Satisfactorio	4
S	Satisfactorio	3
MS	Con limitaciones	2
I	Insatisfactorio	1

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la valoración de logro de los indicadores, se ha utilizado una escala de colores que va del verde al rojo (tipo semáforo) tal como se detalla a continuación.

## Cuadro 1 Valoración de indicadores

Logrado	En progreso a lograrse	No se ha logrado
---------	------------------------	------------------

En el análisis, ha sido especialmente importante valorar la efectiva contribución del proyecto a la mejora de las condiciones de vida de las mujeres destinatarias de la intervención, atendiendo los aspectos de formación profesional, inserción laboral, puesta en marcha y gestión de emprendimientos, participación en organizaciones sociales y acción comunitaria de apoyo al trabajo de las mujeres, y acciones municipales de incentivo al desarrollo económico local con inclusión de las mujeres. En ese sentido, el enfoque de género aparece como uno de los criterios de evaluación además de resultar en una aproximación transversal y sustantiva al proyecto.

En cuanto a los criterios de evaluación, como ya se ha indicado en la sección de Introducción, se ha considerado los diez criterios establecidos por la AACID (criterios de calidad) que siguen lo recomendado por la CAD-OCDE y lo establecido en el Manual de Gestión de evaluaciones de la Cooperación Española.

Los criterios son los siguientes:

- ❖ Análisis de la Pertinencia: consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. De esta forma se ha de estudiar la calidad del diagnóstico que fundamenta la intervención, evaluando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria. Por ello es importante considerar las necesidades y expectativas de los/las actores/as involucrados/as, la adecuación realizada de las estrategias aplicadas, la propuesta elaborada, la ejecución del proyecto y los mecanismos implementados para el logro de los resultados propuestos.
- ❖ Análisis de la Eficacia: se trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos. Se ha de analizar el diseño, la implementación y gestión del proyecto, e identificar los mecanismos que provocaron los efectos alcanzados, de modo de valorar y aprender de ello para formular recomendaciones.
- ❖ Análisis de la Eficiencia: el análisis de la eficiencia refiere al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados. Se busca valorar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, la realización de las actividades y el aprovechamiento de los recursos, tanto humanos, como materiales y financieros.
- ❖ Análisis del Impacto: considerando que se trata de una evaluación al término del proyecto, se evaluarán los efectos generados por la intervención, esperados o no, directos e indirectos, buscando aquellos atribuibles a la actuación.
- ❖ Análisis de la Sostenibilidad: se trata de la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda. Esto se relaciona con la apropiación del proceso por parte de la población destinataria y con la valoración obtenida por los anteriores criterios.

- ❖ Análisis de la apropiación y fortalecimiento institucional: se trata de valorar en qué medida los resultados alcanzados se han orientado a una apropiación y mantenimiento en las instituciones/organizaciones una vez concluida la intervención del proyecto, analizando las posibilidades de estas para sostener los efectos positivos alcanzados con la intervención (nivel de institucionalización) y enfrentar los riesgos que se hayan identificado para su sostenibilidad.
- ❖ Análisis del Enfoque de Género en desarrollo: se analizará el grado de transversalización efectiva del enfoque de género en la implementación del proyecto, valorando su contribución a la equidad entre mujeres y hombres y al empoderamiento de las mujeres, y en el combate a formas de exclusión y violencia contra la mujeres, así como su aporte a la redefinición de roles tradicionalmente asignados a las mujeres.
- ❖ Análisis de la Sostenibilidad ambiental: se estudiará los nexos existentes entre la intervención y la sostenibilidad ambiental con relación a la condición de pobreza de la población destinataria. Se trata de valorar las actuaciones impulsadas que puedan contribuir a la mejora de la política medioambiental, a ordenar y gestionar los recursos naturales de forma sostenible, y a promover el ordenamiento territorial.
- ❖ Análisis del Respeto de la diversidad cultural: se analizará el respeto a los derechos humanos que inciden en la vida cultural, entendiendo por cultura “el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social, lo que engloba además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” (UNESCO). Se valorará el aporte a la construcción de la gobernabilidad democrática, de la cohesión social y de la participación de la sociedad civil.
- ❖ Análisis de la Coordinación y complementariedad: se analizará y valorará el establecimiento de sinergias, el apoyo interinstitucional, así como la participación de los/las actores/actoras que han sido involucrados/as en las diferentes etapas de la planificación y el desarrollo del proyecto, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

## **2.2. Metodología de indagación aplicada**

La metodología aplicada se ha basado en instrumentos de investigación cualitativa, acudiendo a fuentes documentales como a fuentes primarias, para la triangulación de información.

El proceso de evaluación se ha desarrollado en tres fases de trabajo: Estudio de gabinete, Trabajo de campo, y Elaboración del informe de evaluación.

### **2.2.1. Estudio de gabinete**

Esta fase estuvo dedicada a la indagación sobre el funcionamiento y ejecución del proyecto a través del contacto inicial con las personas encargadas del mismo y la identificación y revisión de fuentes secundarias del proyecto.

En total se tuvieron cuatro reuniones. Se dio inicio con la reunión con el Director de CESAL en Perú y con la Coordinadora del proyecto, durante la cual se recabó información básica sobre la ejecución del proyecto. Luego se sostuvo una reunión con el equipo en terreno que opera desde el CETPRO “La Rosa Blanca” con sede en Huachipa, equipo responsable de la realización de las

actividades comprometidas en el Resultado 1 del proyecto; acá se pudo identificar documentación valiosa sobre la ejecución y los resultados del mismo, la que le fue solicitada al equipo. También se sostuvo una reunión con la responsable de la ejecución del Resultado 2 recabando igualmente información sobre el qué y el cómo se había ejecutado y los resultados obtenidos. Finalmente hubo una reunión con el Director administrativo financiero de CESAL para recuperar información sobre la gestión financiera llevada a cabo, el desarrollo de la misma y las posibles dificultades enfrentadas.

Como ya se indicó, estas reuniones también sirvieron para identificar y recabar la documentación básica relativa al proyecto motivo de evaluación, así como determinar los actores-informantes claves y concertar las fechas para el levantamiento de información en campo y la colaboración del equipo para las coordinaciones de las visitas a realizar. Esto último se realizó con el equipo del CETPRO y la responsable del Resultado 2, cuyo quehacer se enclava en las zonas de intervención.

Esta fase permitió tener una comprensión de la concepción del proyecto, de los procesos de formulación del mismo y de los que se encaminan para su implementación y seguimiento. Durante esta fase también se trabajó en la formulación del Informe inicial centrado en el Plan de trabajo de la evaluación incluyendo la Matriz de evaluación (Ver Anexo 7.1.) y los instrumentos que se aplicarían en la siguiente fase (Ver Anexo 7.3.).

Esta fase se complementó con el trabajo en terreno en el cual, adicionalmente, se solicitó información documental específica correspondiente a la institución socia, es decir la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS) y su labor respecto del Resultado 3.

Por otro lado se consultaron otras fuentes documentales referidas al sistema de subvenciones y el Plan de Cooperación de la AACID, las orientaciones estratégicas de CESAL, y las pautas de evaluación de la Cooperación Española.

**Tabla 2 Documentación revisada en fase de estudio de gabinete**

<b>Documento</b>	<b>Principales contenidos</b>
Documento de formulación del proyecto y anexos	Formulario del proyecto - Matriz de Planificación- Presupuesto global - Contexto y problemática local
Documento Sumario	Listado de documentación presentada en solicitud de subvención
Documento de validación de fechas de inicio de ejecución	Fechas de inicio y de fin de ejecución, de presentación de informes y de proceso de evaluación
Documento de aprobación de prórroga	Reprogramación de fechas de inicio y ejecución del proyecto
Informe de seguimiento intermedio	Avance de logro de Resultados al primer año de ejecución
Informe técnico final de ejecución del proyecto	Resultados alcanzados al término del proyecto- Descripción de estrategias, actividades y metodologías aplicadas
Anexos de Informe técnico final	Fuentes de verificación
Informe Económico Final	Ejecución presupuestaria-Transferencia de fondos

Documento	Principales contenidos
Orden de 20 de febrero de 2012	Bases para la concesión de subvenciones a las ONGD
Manual Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española	Orientaciones para la preparación y ejecución de evaluaciones
Plan Andaluz de Cooperación	Prioridades y objetivos de la Cooperación Andaluza-Modalidades e instrumentos de cooperación
Plan Estratégico 2016-2020 CESAL	Prioridades estratégicas institucionales

### 2.2.2. Trabajo de campo

El trabajo de campo tuvo como eje de estudio la matriz de evaluación que se elaboró durante la fase de gabinete tomando en cuenta el documento de formulación del proyecto y la matriz de planificación.

Esta fase supuso la realización de actividades en las zonas de intervención del proyecto en Huachipa, así como visitas a instituciones que participaron en el mismo, todo lo cual se realizó entre la última semana de mayo y finales de junio.

El trabajo de campo fue básicamente de carácter cualitativo con relación a la recuperación de información primaria sobre los procesos y los resultados que se obtuvieron en el marco del proyecto para profundizar en el análisis de contenidos y el cruce de información.

Para llevar a cabo el recojo de información primaria, se determinó la participación de representantes de los tipos de actores involucrados en el proyecto en los diversos momentos del desarrollo del mismo. Además del equipo técnico del proyecto incluyendo a CESAL y la UCSS, se identificaron cuatro tipos de actores:

- Líderesas: mujeres participantes del proceso de formación en sus diferentes niveles.
- Emprendedoras: mujeres capacitadas en emprendimiento y apoyadas para el crecimiento o inicio de su proyecto de emprendimiento.
- Líderes vecinales: miembros de las directivas de las Asociaciones de vivienda de los sectores de Huachipa participantes.
- Representantes de empresas: básicamente del área de Recursos Humanos de las empresas que participaron en el proceso de inserción laboral.

Debe precisarse que si bien se identificó a funcionarias y funcionarias municipales como otro tipo de actor, no se logró contar con referencias específicas de informantes claves por lo que se desistió del contacto.

Se aplicaron técnicas de investigación social utilizando entrevistas semiestructurada con líderes vecinales y representantes de las empresas; en tanto que se realizaron , grupos de discusión con lideresas y emprendedoras. Además se realizaron visitas de observación en terreno a los centros de atención de niños y niñas en dos asociaciones de vivienda del ámbito de intervención.

Para esta tarea se elaboraron los instrumentos que permitieron el recojo de la información necesaria de manera adecuada a cada tipo de actor, facilitando la comunicación honesta a partir de sus propios registros, percepciones, opiniones y conocimientos adquiridos a partir de su participación en el proyecto.

En total han participado 40 personas considerando a las que hicieron parte de la primera fase (contactos en CESAL y UCSS) y a las que lo hicieron en esta segunda fase del proceso. El detalle de las técnicas y las aplicaciones realizadas se encuentra en la siguiente tabla.

**Tabla 3: Aplicaciones realizadas según tipo de actor**

Técnica	Tipo de actor	Cantidad personas
Entrevista semi-estructurada	Director CESAL Perú	01
	Coordinadora de proyecto	01
	Responsable Resultado 2	01
	Director administrativo financiero	01
	Equipo de identificación, formulación y estrategia y Equipo de gestión y monitoreo de proyectos-CESAL España.	02
	Coordinadora de proyectos-UCSS	01
	Directivos de Juntas Vecinales	03
	Especialistas en Recursos humanos de empresas aliadas	02
<b>Subtotal</b>		<b>12</b>
Grupos de discusión	Lideresas capacitadas	11
	Mujeres emprendedoras <sup>3</sup>	13
	Equipo Resultado 1-CETPRO	04
<b>Subtotal</b>		<b>28</b>
<b>Total</b>		<b>40</b>

### 2.2.3. Elaboración del informe de evaluación

Culminada la fase en campo, se elaboró un informe de lo realizado dando cuenta de las entrevistas y grupos ejecutados, y de las personas participantes, y se establecieron los hallazgos preliminares de evaluación.

Esta tercera fase se destinó al procesamiento de los datos y la información recabada en las dos primeras, su triangulación y análisis, a partir de la consolidación de la información por tipo de actor y fuente documental respecto de las preguntas de evaluación consignadas en los criterios establecidos, acudiendo a la matriz de evaluación.

Como resultado del procesamiento de la información (primaria y secundaria) e identificados los testimonios más representativos para ilustrar los hallazgos, se elaboró el presente informe.

La estructura de este Informe final de evaluación se basa en la establecida en los Términos de referencia respetando los estándares de calidad definidos por la AACID.

### 2.3. Condicionantes

Para llevar adelante el proceso de evaluación se contó con la colaboración del equipo de CESAL, tanto en la oficina central de Lima como en terreno en Huachipa. Se facilitó el directorio de

<sup>3</sup> Participó un varón en representación de su esposa

contactos así como se realizaron las coordinaciones para llevar a cabo las entrevistas y los grupos, brindando las instalaciones del CETPRO para la realización de estos últimos.

Respecto al calendario de entrevistas, este se extendió en más tiempo del previsto porque la fase de campo se interrumpió debido a asuntos personales de la consultora responsable de la evaluación, los que fueron comunicados a la Dirección de CESAL en Lima.

Con relación al acopio de fuentes documentales, si bien al inicio del proceso se brindaron los documentos básicos tales como la formulación, el informe técnico, y el diagnóstico realizado por la UCSS, posteriormente, ya en la fase de campo, se complementó la recopilación de fuentes secundarias con los archivos correspondientes a cada uno de los resultados con referencia al diseño e implementación de las actividades y las fuentes de verificación, los que fueron proporcionados por el equipo de CESAL y por la UCSS.

Finalmente, debe indicarse que dado que la evaluación se realizó a dos meses de culminado el proyecto, el análisis de impactos tanto como de la sostenibilidad de los resultados es limitado. En ese sentido se consideran los efectos observables al momento de realizada la evaluación, a partir de los cuales se plantea las posibilidades de sostenibilidad de los mismos.

### **III. Análisis del objeto de evaluación y el contexto**

Como ya se ha indicado antes, el proyecto CRECE MUJER fue ejecutado por CESAL en convenio con la UCSS.

La evaluación final del proyecto atiende la formulación e implementación del mismo, cubriendo el periodo que va de enero de 2016 a marzo de 2018.

Para el análisis del proyecto se contempló los aspectos de la formulación incluyendo la matriz de planificación, la gestión y la implementación del proyecto ponderando los niveles de logro alcanzados en función de las metas e indicadores establecidos.

Existen algunas consideraciones que se han tomado en cuenta en el análisis del proyecto. Una primera corresponde al desfase temporal existente entre la Orden en la cual fue aprobada la subvención y el inicio efectivo del mismo. Habiendo sido aprobado el proyecto por AACID el año 2013, no se realizaron las transferencias que permitieran su ejecución prevista a iniciar el año 2014<sup>4</sup>. En ese sentido, es recién cuando se aseguran los fondos que se da inicio a las operaciones, acordándose como plazo de ejecución de enero de 2016 a diciembre de 2017, plazo que luego fue ampliado como se indica en el acápite de Modificaciones.

Ese primer asunto afectó las condiciones en las cuales el proyecto debía ejecutarse como se verá en el análisis del desempeño en el Resultado 3 respecto a los instrumentos de gestión municipal propuestos y las adecuaciones introducidas.

Una segunda consideración ha sido la presencia del Fenómeno del Niño Costero que afectó las zonas de intervención. El Niño costero, en su nombre más corto, se caracteriza por el calentamiento anormal del mar que produce humedad y desencadena fuertes lluvias provocando desbordes, inundaciones y aluviones que, en 2017, durante tres meses (desde el 15 de enero hasta el 15 de abril) afectaron diferentes zonas del Perú. En Lima Metropolitana, Lurigancho Chosica fue uno de los distritos más afectados - las zonas de Cajamarquilla, Huachipa y Carapongo - debido al desborde del río Huaycoloro, provocando 23 huaycos, que produjeron daños en la infraestructura vial y puentes. A ello se sumó el desbordé del río Rímac, con lo cual se vieron complicadas todas las vías de acceso a la zona de intervención. Toda esta situación que trajo consigo problemas de abastecimiento de agua, la interrupción del transporte por vías obstruidas y la suspensión de actividades educativas en las zonas afectadas, impidió el normal desarrollo de las actividades programadas durante tres meses y supuso, por ejemplo, la reprogramación de la finalización de los cursos de capacitación técnica en el CETPRO “La Rosa Blanca” (Resultado 1) y del Diplomado en DEL (Resultado 3).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se presentan y analizan los principales aspectos del proyecto como el contexto de la intervención, los antecedentes institucionales, una descripción breve, su formulación, gestión e implementación, evaluando los niveles de logro alcanzados de acuerdo a la escala de valoración del progreso de los Resultados y la valoración de indicadores establecidas en la metodología de evaluación (Acápite 2.1. de este documento).

---

<sup>4</sup> El documento de formulación del proyecto establece el inicio el 1° de enero de 2014 y su culminación el 1° de enero de 2016.



### **3.1. Antecedentes de la intervención**

#### **3.1.1 El quehacer de CESAL en la zona de intervención**

CESAL ha venido trabajando en Huachipa desde el año 1998, en particular en las zonas de intervención del proyecto evaluado, transitando por tres fases. La primera fase se destinó a atender necesidades básicas de la población en riesgo de la comunidad de Nievería, instalándose un Centro de Salud y una Guardería para infantes de 1 a 3 años. En el año 2000 se puso en marcha un Programa Integral de Apoyo a las Familias Asentadas en las Ladrilleras de Huachipa, apoyado por la Unión Europea. En el marco de este programa, en el año 2001, se realizó un Diagnóstico socio-económico y ambiental del total de las familias y domicilios de los Asentamientos Humanos de Nievería. A partir de los datos obtenidos se elaboró un Plan de Desarrollo Social y Reducción de la Pobreza en el que se marcaban las directrices que definen las intervenciones posteriores: vivienda y medioambiente, salud, educación, familia, trabajo y sociedad civil.

La segunda fase se concentró en la participación de las organizaciones sociales como agentes de desarrollo, prestando especial atención a las familias con mujeres en mayores condiciones de vulnerabilidad, creando en el 2007 la Oficina de Atención a la Familia desde la cual se formaron promotoras sociales contra la violencia. En el 2008 CESAL construyó y puso en funcionamiento la Casa para Jóvenes, luego constituido en el CETPRO “La Rosa Blanca”, dedicado a la formación educativa técnica, en el cual se ha formado técnicamente a jóvenes, hombres y mujeres de la localidad, apoyado su inserción laboral y se ha acompañado en su labor a dos instituciones educativas de nivel secundario.

La tercera fase, que incluye el proyecto motivo de esta evaluación, se inició en el 2009 y se orienta al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y su articulación con instituciones públicas en espacios de participación, reforzando el diálogo con el gobierno local y entidades nacionales, así como con el sector empresarial de la zona.

En la perspectiva de la promoción económica con enfoque de género, en el año 2010, con la Fundación Inversión y Cooperación, CESAL inició un programa integral de microfinanzas destinado a las mujeres más desfavorecidas de Huachipa, habiendo facilitado microcréditos y servicios no financieros como la formación para la marcha de pequeñas unidades empresariales de mujeres.

En la línea del fortalecimiento de la gestión pública municipal de Lurigancho-Chosica, en el 2010, CESAL junto con la UCSS a través del Centro de Investigación y Desarrollo Innovador para la Regionalización (CIDIR), desarrollaron el Diplomado en Gestión Pública Municipal. A la par, y, en la misma línea de articulación interinstitucional, desde la Oficina de Atención a la Familia se promovió el trabajo permanente con la Defensoría de la Mujer, Niño, Niña y Adolescentes, con la Fiscalía de Familia, con la Comisaría de Policía, y las Promotoras Sociales.

Por otro lado, procurando contar con instrumentos para la actualización de sus directrices, se elaboraron dos estudios: un Estudio Sociocultural sobre las condiciones de Vida y Habitabilidad (2009) y una línea de base de equidad de género en salud.

Todas estas experiencias previas, han permitido que CESAL junto con la UCSS, cuenten con un conocimiento cercano de la realidad del distrito, en particular de las zonas de intervención del proyecto evaluado, para el cual además, ambas instituciones sostuvieron reuniones con los grupos de interés (mujeres madres de familia, mujeres líderes y mujeres jóvenes interesadas en formarse y conseguir un puesto de trabajo, y representantes de Asociaciones de vivienda), así

como con la Municipalidad Distrital de Lurigancho Chosica y su Gerencia de Desarrollo Económico Local, manteniendo contacto con las empresas ubicadas en la localidad.

En ese sentido, el proyecto CRECE MUJER reúne los aspectos representativos de la tercera fase, poniendo el énfasis en la inclusión de las mujeres en el desarrollo económico local, promoviendo la mejora de la calidad de vida de las familias, favoreciendo la mejora laboral y económica de las mujeres brindándoles formación técnica, facilitando su inserción laboral y el desarrollo de emprendimientos, fortaleciendo su liderazgo comunitario, y articulando esfuerzos con el gobierno local y el empresariado local.

### **3.1.2 Caracterización del contexto**

El distrito de Lurigancho-Chosica, está ubicado en Lima Este, en la cuenca media del río Rímac. Se extiende sobre una superficie de 236.5 kilómetros<sup>2</sup>, alberga una población de 218,976 personas (INEI, 2015), contando con 51.2% de mujeres y 48.8% de hombres, siendo uno de los tres distritos de Lima con más alta tasa de crecimiento intercensal (3.6%) 2007-2017.

De acuerdo al mapa de pobreza (2013), Lurigancho registra una incidencia de 24.4% en pobreza, tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH-2012) de 0.6050 (Lima registra un IDH de 0.6340) ocupando el puesto 63° en el ranking nacional por distritos (63 de 1,838 distritos del país), con un ingreso promedio per cápita de 908 soles. Presenta una tasa desnutrición crónica en menores de 5 años del 8.1%, una tasa de analfabetismo del 3.23% y el 5% de mujeres analfabetas. Del total de viviendas ocupadas, el 54.0% de su población tiene acceso a agua potable dentro de su vivienda (no todos de manera permanente sino por días y horas), 49.9% tiene acceso a desagüe (alcantarillado por red pública) y 85.1% a electricidad.

Por otro lado, el 67.6% de la población se siente insegura en el distrito, ubicándose en dos posiciones por debajo del promedio para Lima Metropolitana (71.6%), habiendo un 16.6% que declara haber sido víctima – la persona o algún miembro de su hogar - ubicándose por encima de otros distritos de Lima Este (Plan de Desarrollo Concertado).

En el tema ambiental se evidencia un nivel elevado de contaminación por material particulado producido por la quema de combustibles, carbón o madera, lo que contribuye al incremento de enfermedades respiratorias severas (IRA), cuadros asmáticos y neumonía (Diagnóstico UCSS, 2017).

Más específicamente la zona de intervención del proyecto, es decir las comunidades de Nievería, Jicamarca, Cajamarquilla y Huachipa, ocupan una extensión de 37.5 kilómetros<sup>2</sup>, y, de acuerdo a los datos registrados en el Presupuesto Participativo 2016 del distrito, registran una población total de 81,710 personas, vale decir el 37.3% del total distrital. La mayoría de las familias residentes en estas comunidades proceden de provincias de la sierra sur del país, las que en muchos casos migraron debido al contexto de conflicto armado de los años '90. Estas familias tienen un promedio de residencia de 20 años en el distrito, habitando en asentamientos humanos, aún sin contar con todos los servicios básicos por lo que, por ejemplo, un porcentaje importante se surte agua de camiones cisterna.

Esta zona es la de mayor índice de pobreza, carencia de saneamiento e infraestructura básica.

Las principales actividades económicas en la zona de intervención son carácter informal y se trata de la fabricación de ladrillos (terrenos con tierra de labranza), el sembrado y comercialización de gras, la crianza de cerdos, la elaboración de cartón reciclado, el comercio

ambulatorio, el transporte público y la construcción como obreros (Datos del Documento de formulación del proyecto).

Entre la población joven destacan los altos niveles de atraso escolar; se registra el 8% en niños y niñas de 6 a 11 años, lo que aumenta al 20% entre las y los adolescentes de 12 a 17 años, cifra que a su vez se incrementa en la población joven de 18 a 29 en la que solo el 7% accede a una formación técnica o universitaria, y de este 7% el 80% son hombres (Datos del Documento de formulación del proyecto).

Con relación a la salud y, en concordancia con lo descrito para el distrito, esta zona también presenta una alta tasa de enfermedades respiratorias, gastrointestinales, elevado índice de desnutrición infantil.

Asimismo se observa que la problemática de la violencia familiar está presente y es alta, atendándose un promedio de cinco casos de violencia familiar diariamente, de los cuales el 90% es violencia física contra las mujeres (Datos del Documento de formulación del proyecto).

Dada la presencia de asentamientos humanos, la población se encuentra organizada en torno a las asociaciones de vivienda orientadas principalmente a gestionar los problemas de las comunidades con relación al acceso al agua y al desagüe, o a los títulos de propiedad, la mejora de calles y veredas y la seguridad ciudadana.

Por otro lado, en esta zona se ha venido desarrollando el sector industrial empresarial, lo que podría representar una fuente de desarrollo económico local, alentando la posibilidad de un trabajo interinstitucional articulando a empresas con gobierno local y sociedad civil. De hecho algunas empresas cuentan con área de Responsabilidad Social, involucrándose en proyectos comunitarios.

Por su parte la municipalidad del distrito, de acuerdo al estudio realizado por el CIDIR en el marco del proyecto, evidencia la necesidad de mejorar los mecanismos de consulta y control de las decisiones gubernamentales, la capacitación del personal, los mecanismos de evaluación de los instrumentos normativos, la transparencia, y la atención oportuna de las demandas ciudadanas.

De acuerdo al Diagnóstico elaborado por la UCSS, en la zona de intervención se observan brechas con relación al acceso de las mujeres a empleo, educación técnica e inserción laboral, y participación política, haciendo falta políticas locales de promoción e inclusión dirigidas a las mujeres (Diagnóstico UCSS, 2017).

### **3.2. Descripción breve del proyecto**

Como ya se ha indicado, el proyecto tenía previsto su inicio el 1° de enero de 2014, pero debido a que no se realizaron los desembolsos necesarios para su ejecución, el proyecto reprogramó su inicio al 1° de enero de 2016, extendiéndose por 27 meses hasta marzo de 2018 de acuerdo a la prórroga aprobada que se consigna en el acápite de Modificaciones.

El proyecto, ubicado en tres zonas del distrito de Lurigancho-Chosica: Nievería, Jicamarca y Cajamarquilla, ubicadas en lo que se conoce como Huachipa, se ha orientado a reducir las condiciones que contribuyen a la cronificación de la pobreza, especialmente de las mujeres residentes en estas zonas.

Como objetivo general, el proyecto se propuso la mejora de las condiciones de vida de las mujeres y sus familias a partir del incremento de la renta familiar. Para ello, si bien han sido

varios los aspectos atendidos, dos resultan especialmente claves en su desempeño: el fortalecimiento de capacidades técnicas, de emprendimiento y de liderazgo de las mujeres participantes; y la inserción laboral y el desarrollo y mejora de iniciativas de emprendimiento de las mujeres del proyecto.

Desde la perspectiva de género, transversal al proyecto, la mejora de capacidades y la mejora de ingresos buscaba favorecer la autonomía económica y las empoderaba para asumir roles más protagónicos en sus familias y su comunidad.

A lo largo de los 27 meses de ejecución, el proyecto ha logrado atender a 522 mujeres superando la meta original de 440, de las cuales 245 han mejorado su renta mediante: la capacitación técnica (306), la inserción laboral (158), la formación en emprendimiento (85), el impulso del autoempleo a través de un primer emprendimiento (27) o la mejora de las ganancias de sus emprendimientos (39).

Por otro lado, como objetivo específico, se propuso la inclusión de las mujeres en situación de vulnerabilidad en el desarrollo económico, promoviendo el trabajo articulado del gobierno local, la sociedad civil organizada y el sector empresarial.

Con relación a este objetivo específico, el proyecto contribuyó a la mejora del Plan de Desarrollo Económico Local (DEL) del distrito (documento "Propuestas de Mejora para el Desarrollo Económico Local"), armonizando los documentos de gestión existentes (MOF, CAP y POA), fortaleciendo las capacidades de gestión pública de funcionarios y funcionarias de la municipalidad (diplomado) y la promoción de una ordenanza favoreciendo la inclusión económica de las mujeres (ordenanza de formalización empresas sociales de reciclaje, y ordenanza e Institucionalización de los centros de cuidado de niños de Cajamarquilla).

A lo largo de la ejecución del proyecto y a través de diversas acciones, se ha impulsado la participación del empresariado privado de modo de articularlo, por ejemplo, a la inserción laboral de las mujeres capacitadas técnicamente (International Bakery, Newrest Perú, etc.), o a la construcción e implementación de los centros de cuidado de niñas y niños de madres que laboran, o en la capacitación de funcionarias y funcionarios y lideresas de las comunidades (Universidad de Lima, COFIDE). Así como también se integraron instituciones del sector público como el Centro Emergencia Mujer (CEM), Centro de Salud, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), y otras, en las diversas campañas y actividades de difusión y promoción del acceso a derechos.

En términos presupuestales, se validó un costo total de 311,872 euros (Formulario del proyecto, 2012), solicitando un financiamiento a la AACID de 300,000 euros. De ese total se ejecutó el 100% de lo presupuestado.

### **3.3. Modificaciones**

Respecto a las modificaciones operadas sobre el proyecto, durante el año 2017 el Fenómeno del Niño Costero, trajo como consecuencia la suspensión de actividades programadas.

El Niño costero, su nombre más corto, se caracteriza por el calentamiento anormal del mar que produce humedad y desencadena fuertes lluvias provocando desbordes, inundaciones y aluviones que, en 2017, durante tres meses (desde el 15 de enero hasta el 15 de abril) afectaron diferentes zonas del Perú. En Lima Metropolitana, Lurigancho Chosica fue uno de los distritos más afectados - las zonas de Cajamarquilla, Huachipa y Carapongo - debido al desborde del río Huaycoloro, provocando 23 huaycos, que produjeron daños en la infraestructura vial y puentes.

A ello se sumó el desbordé del río Rímac, con lo cual se vieron complicadas todas las vías de acceso a la zona de intervención. Toda esta situación que trajo consigo problemas de abastecimiento de agua, la interrupción del transporte por vías obstruidas y la suspensión de actividades educativas en las zonas afectadas, impidió el normal desarrollo de las actividades programadas durante tres meses y supuso, por ejemplo, la reprogramación de la finalización de los cursos de capacitación técnica en el CETPRO “La Rosa Blanca” (Resultado 1) y del Diplomado en DEL (Resultado 3).

En ese contexto, se solicitó en julio de 2017 la ampliación del plazo de ejecución del proyecto por tres meses, prórroga que fue aprobada de acuerdo a las bases reguladoras de concesión de subvenciones de la AACID, extendiéndose el término de su ejecución al 31 de marzo de 2018.

Esta prórroga a su vez trajo consigo la ampliación para la presentación del informe técnico y económico final y del presente informe de evaluación hasta el 30 de setiembre de este año.

### **3.4. La Formulación del proyecto**

En su formulación el proyecto propuso como Objetivo General:

*Contribuir a la erradicación de la pobreza en las zonas en situación de vulnerabilidad del Distrito de Lurigancho Chosica*

El análisis de problemas (Diagnóstico y Línea de Base con valores iniciales), permitió identificar cuatro causas que *“cronifican la situación de pobreza, especialmente de la mujer, en las comunidades de Nievería, Jicamarca, Cajamarquilla y Huachipa del Distrito de Lurigancho Chosica”* (CESAL, 2012) y que dan sustento a la intervención:

1. Inexistencia de programas de formación profesional o limitado acceso a los mismos que dificulta la entrada al mercado laboral formal: la población femenina se encuentra en situación de precariedad laboral, accede a trabajos informales, en condiciones riesgosas, con una baja remuneración y altas horas de trabajo, sin beneficios sociales. (Resultado 1)
2. Limitados conocimientos para la puesta en marcha y gestión de emprendimientos. (Resultado 1)
3. Pocos recursos comunitarios que apoyen el desarrollo económico de la mujer, con una baja participación femenina en las organizaciones sociales de base, teniendo pocas posibilidades para expresar sus intereses y necesidades, así como generar propuestas que favorezcan su incursión en el mercado laboral desde su propia perspectiva. (Resultado 2)
4. Ausencia de una política local que incentive el desarrollo económico distrital y la inclusión de la mujer. (Resultado 3)

Frente a ello, la lógica de intervención se estructuró en torno a un Objetivo específico y tres Resultados, proponiéndose dos indicadores a nivel del Objetivo específico, y seis indicadores a nivel de los Resultados (dos por cada uno de los resultados).

**Tabla 4 Matriz de Planificación**

Nivel	Indicadores
<p><b>Objetivo Específico:</b> <i>Impulsar la inclusión de las mujeres en situación de vulnerabilidad en el desarrollo económico, desde las instituciones públicas, privadas y sociedad civil en las comunidades de Nievería, Cajamarquilla, Jicamarca y Huachipa del Distrito Lurigancho-Chosica</i></p>	<p>OE.I1: Al finalizar el proyecto el 60% (264 de 440) de las mujeres y sus familias beneficiadas por el proyecto mejoran sus condiciones de vida (acceso al trabajo, a la educación, a la salud y/o mejora de la vivienda) gracias al aumento de su renta familiar</p>
	<p>OE.I2: Al finalizar el proyecto la Municipalidad de Lurigancho-Chosica pone en marcha un Plan de Desarrollo Económico Distrital Concertado, en colaboración con instituciones públicas, privadas y sociedad civil participante en del de diálogo generado por el proyecto</p>
<p><b>Resultado 1:</b> <i>Aumentada la empleabilidad de las mujeres en situación de vulnerabilidad en los sectores textil, gastronómico y de servicios</i></p>	<p>R1.I1: Al finalizar el proyecto, el 60% de las 240 mujeres entre los 18 a 29 años de edad, formadas técnicamente para el trabajo en el sector textil, gastronómico y de servicios se insertan en trabajos formales.</p>
	<p>R1.I2: Al finalizar el proyecto, de las 70 mujeres cabezas de hogar beneficiadas por el programa de formación para pequeñas iniciativas de negocio, 25 inician un micro emprendimiento y 20 mujeres con uno ya existente incrementan sus ganancias mensuales</p>
<p><b>Resultado 2:</b> <i>Organizaciones sociales de base favorecen la inclusión económica de las mujeres en situación de vulnerabilidad de sus comunidades a partir del fortalecimiento del liderazgo femenino</i></p>	<p>R2.I1: Al finalizar el proyecto, el 30% de las 30 Organizaciones de la Sociedad Civil (representan a 30,000 personas) beneficiarias del proyecto, ejecutan acciones que favorecen la permanencia de la mujer en el trabajo, conciliándola con su vida familiar</p>
	<p>R2.I2: Al finalizar el proyecto se incrementa en un 20% la participación de nuevas lideresas en las juntas directivas de las organizaciones sociales de base</p>
<p><b>Resultado 3:</b> <i>Fortalecidas las capacidades de la Municipalidad de Lurigancho-Chosica para el impulso del desarrollo económico del distrito a partir de las potencialidades del territorio, mediante acciones articuladas con empresas privadas y sociedad civil</i></p>	<p>R3.I1: Al finalizar el primer año del proyecto la municipalidad de Lurigancho-Chosica cuenta con una ordenanza que favorece el micro emprendimiento de las mujeres y el desarrollo económico del distrito</p>
	<p>R3.I2: Al finalizar el proyecto, la Gerencia de Desarrollo Económico cuenta con un equipo de 10 funcionarios, con capacidades para usar instrumentos de gestión: Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Plan Operativo Anual (POA)</p>

Fuente: Elaboración propia

**Con relación a las políticas nacional e internacional**

El proyecto, directamente vinculado a la problemática identificada, sintoniza con políticas nacionales e internacionales.

En el plano internacional, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se dirigen, en varios de ellos, a los temas de interés del proyecto. El primer ODS habla enfáticamente del fin de la pobreza; el cuarto se refiere al acceso a una educación de calidad, siendo esta inclusiva, permitiendo el acceso igualitario a una formación asequible, eliminando las disparidades de género e ingresos. El quinto ODS atiende la igualdad de género con referencia a los derechos igualitarios en el acceso a recursos económicos y el aliento a las mujeres para convertirse en líderes. En cuanto al ODS 8, este se refiere al trabajo decente y el crecimiento económico procurando la creación de empleo. Finalmente, hay también empatía con el ODS 10 referido a la reducción de la desigualdades, con referencia a la promoción de la inclusión económica de todos y todas.

De igual forma, con relación específica al Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo (PACODE), tanto el precedente a la Orden de 2012, como los posteriores, consignan con claridad entre sus principios y objetivos, su interés por contribuir a la erradicación de la pobreza y la consolidación de los procesos encaminados a asegurar un desarrollo humano sostenible. Esto se expresa en el apoyo a la satisfacción de las necesidades básicas de la población, con especial incidencia en las capas más desfavorecidas, y la formación y capacitación de sus recursos humanos (PACODE 2008-2011).

Por otro lado, entre sus prioridades sectoriales, en el PACODE se plantea necesario atender *la promoción de la igualdad de oportunidades, con especial atención a la integración social de la mujer y de los grupos de población más vulnerables; y como colectivos prioritarios a las mujeres, con especial atención a las que pertenecen a las poblaciones más desfavorecidas y sin recursos y a las que pueden ser objeto de doble o triple discriminación* (PACODE 2015-2018).

En el escenario nacional, los objetivos 2 y 4 del Acuerdo Nacional se centran en la equidad y la justicia social como en la necesidad de un estado eficiente, transparente y descentralizado, aspectos también abordados por el proyecto. Específicamente en el objetivo 2, se encuentran las siguientes políticas con las que sintoniza el proyecto:

Política 10: Reducción de la pobreza

Política 11: Promoción de igualdad de oportunidades sin discriminación

Política 14: Acceso al empleo pleno, digno y productivo

Y al interior del objetivo 4 se plantea:

Política 24: Afirmación de un estado eficiente y transparente

Con relación al Plan Bicentenario, la visión del país al 2021 establece seis objetivos estratégicos nacionales. Dentro del primer objetivo estratégico se enfatiza en un Estado basado en la plena vigencia de los derechos fundamentales y el respeto a la dignidad de las personas. El segundo, orientado a una economía competitiva, considera la generación del empleo calificado. El tercero se centra en una economía que ofrezca igualdad de oportunidades y acceso irrestricto a los servicios. Por último, vale la pena destacar que el sexto y último objetivo estratégico se dirige a lograr una gestión pública eficiente que facilite la gobernabilidad y llegue a todos los sectores de la sociedad.

Por su parte el Plan Nacional de Igualdad de Género (PLANIG 2012-2017), define cinco lineamientos que abordan las principales brechas de género existentes en el país. El lineamiento tres del PLANIG establece ar el ejercicio pleno de los derechos sociales y culturales para las mujeres, entre ellos el acceso oportuno a la educación y a la salud. En el lineamiento cuatro, se

plantea garantizar el ejercicio pleno de los derechos económicos de las mujeres. Por último el lineamiento cinco propone garantizar el ejercicio pleno de los derechos civiles y políticos de las mujeres y el acceso equitativo a instancias de poder y toma de decisiones, incorporando la cuota de género en los procesos electorales.

De esta forma, de acuerdo a todo lo revisado, la problemática identificada y las alternativas propuestas en el proyecto, armonizan con los marcos de política nacional e internacional, y en este caso en particular, con los parámetros de acción de la cooperación Andaluza.

### **Con relación a la coherencia interna de la formulación**

Respecto a la coherencia interna de la formulación y la lógica de intervención propuesta, puede decirse que la formulación del proyecto es **altamente coherente** con el diagnóstico y las situaciones iniciales (valores iniciales) encontradas en cuanto a las vulnerabilidades que afectan a las mujeres en las zonas de intervención.

La teoría del cambio propuesta en el proyecto se basa en la comprensión de la multicausalidad de los problemas, de ahí que la intervención se proponga atender diversos aspectos de la misma problemática, en escenarios diversos (laboral, comunitario, empresarial, municipal) y con un enfoque multiactor, involucrando a la sociedad civil organizada, al sector empresarial y al gobierno local.

El conocimiento previo acumulado respecto de las zonas de intervención, contribuyó a tener una mejor comprensión del contexto y de los factores presentes en dicha realidad. Esto ha favorecido la pertinencia en la formulación de los objetivos y las estrategias de intervención. También debe considerarse la trayectoria institucional reconocida localmente, lo que genera confianza y convoca la participación de otros actores (empresas, universidades, municipalidad).

Respecto de los enfoques asumidos en el proyecto, todos resultan importantes y se encuentran presentes en su ejecución. Se atiende los enfoques de derechos, de género y de cuidado del ambiente, en concordancia con los que la cooperación Andaluza considera claves.

Con relación al enfoque de género, este tiene un peso importante al interior del proyecto, por lo que debe plasmarse en el tratamiento conceptual que da sustento a la intervención así como en las estrategias y metodologías aplicadas. Al respecto, en la formulación de la propuesta se expresa una comprensión de lo multidimensional de las desigualdades de género, señalando la necesidad de abordar los aspectos de capacitación y de acceso a oportunidades, así como la sensibilización en los escenarios familiar, comunal, institucional y local, requiriendo el trabajo con el sector privado y las instituciones públicas (CESAL, 2012, pág. 3). De esta forma, en el objetivo específico se enfatiza la condición de vulnerabilidad de las mujeres y la necesidad de su inclusión en el desarrollo económico local; los resultados 1 y 2 abordan la formación técnica para la empleabilidad, el fortalecimiento del liderazgo en las comunidades y su escalada hacia el escenario local, y el respaldo comunal para la inserción y permanencia laboral de las mujeres.

También debe indicarse que la formulación va de acuerdo con los principios metodológicos de CESAL y la UCSS respecto a la subsidiariedad y el partenariado. Esto se expresa en el documento de formulación al proponer un abordaje multiactor en el cual las mujeres son el centro de la intervención fortaleciendo sus capacidades socioemocionales, su liderazgo, sus potencialidades y capacidades técnicas, su empleabilidad y su participación en el desarrollo económico. Por otro lado, a través de los resultados 2 y 3 se propone la articulación de la comunidad y del gobierno local con la promoción de la inclusión económica de las mujeres.



Por otro lado, con relación a los indicadores formulados, todos refieren a cambios como efecto de la intervención, estableciendo metas que reflejan el incremento respecto de los valores iniciales (Línea de Base).

### 3.5. Gestión del Proyecto

#### 3.5.1. Duración y financiamiento

El documento de formulación del proyecto establecía como horizonte temporal 24 meses a ejecutarse entre los años 2014 y 2015. Sin embargo, dadas las circunstancias explicadas en los acápites 3.2 y 3.3. de este informe, el proyecto se ejecutó efectivamente entre enero 2016 y marzo 2018, teniendo una extensión final de 27 meses.

El presupuesto aprobado y validado fue de 311,872 euros, integrado por una contribución de AACID de 300,000 euros, y un aporte de CESAL de 11,872 euros.

**Gráfico 1 Estructura de financiamiento**



Fuente: Elaboración propia

Las transferencias de la contribución externa se realizaron en periodos trimestrales aproximadamente. El rubro con mayor inversión fue el de los costes directos (91%) y el menor el de los costos indirectos (9%).

#### 3.5.2. Estructura de funcionamiento

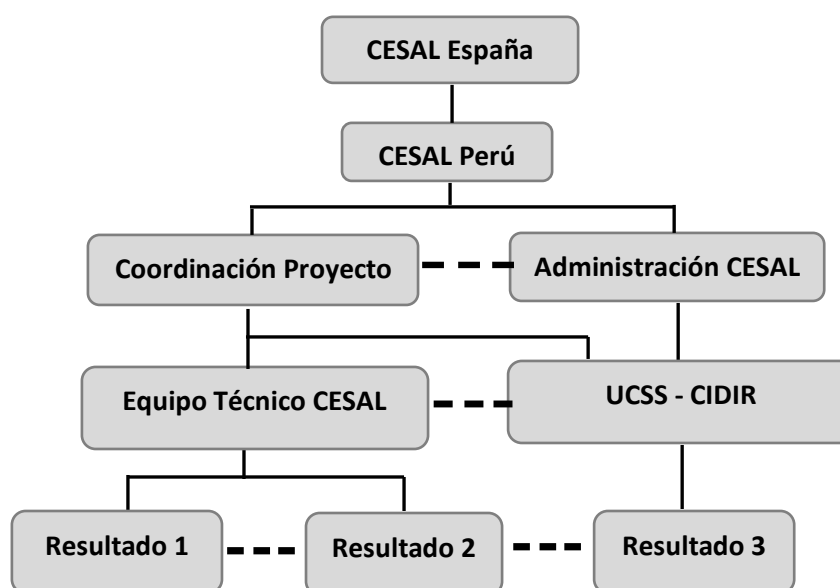
El proyecto supuso un trabajo consorciado con la UCSS, mediante un convenio de cooperación (mayo, 2016), asumiendo la universidad la responsabilidad por la ejecución de la Actividad 2 del Resultado 2, y por todas las actividades del Resultado 3.

Por su parte desde CESAL, el proyecto se basó en el funcionamiento de un equipo técnico concentrado básicamente en la zona de intervención instalándose en las oficinas del CETPRO “La Rosa Blanca” liderado por una Coordinadora de proyecto.

La administración se mantuvo desde la oficina central de CESAL Perú en Lima, sosteniéndose un seguimiento técnico y económico mensual.

El siguiente gráfico muestra la estructura de funcionamiento general del proyecto.

**Gráfico 2 Estructura organizativa del proyecto**



Los niveles de gestión han recaído en la coordinación del proyecto y administración en CESAL, acompañados por la dirección; en el CIDIR-UCSS en simultáneo se ha administrado los fondos transferidos por CESAL para la realización de las actividades bajo su responsabilidad manteniendo una estrecha coordinación tanto técnica como administrativa entre ambas instituciones. Debe precisarse que la coordinación del proyecto se integró finalizado el primer trimestre del primer año de ejecución.

El equipo técnico estuvo integrado, además de la Coordinadora, por el equipo responsable del Resultado 1 perteneciente al CETPRO, contando con seis personas: Directora del CETPRO, psicólogo encargado de la inserción laboral, monitora pedagógica, responsable de capacitación en emprendimiento, y monitoras económica y social. Para el Resultado 2 se contó una persona responsable del proceso de formación en liderazgo y del trabajo de coordinación con las Asociaciones de vivienda; además participó la Coordinadora de proyectos del CIDIR-UCSS, la misma que también asumió la responsabilidad por la ejecución de las actividades del Resultado 3. En total, el proyecto se ha sostenido en un equipo interinstitucional integrado por nueve personas, además de la responsable del seguimiento administrativo en la oficina central de CESAL en Lima, y el soporte del Director y del equipo de gestión y monitoreo de proyectos en CESAL España.

Por otro lado, de acuerdo a los requerimientos del proyecto, se contó con el apoyo de especialistas en las áreas de capacitación técnica, capacitación empresarial, asesoría legal, formulación de políticas, diagnóstico y apoyo administrativo.

Esta estructura de funcionamiento ha permitido un trabajo coordinado a nivel local al contar con el equipo asentado en la zona, manteniendo una coordinación constante con el CIDIR y su accionar en Huachipa. La relación con la administración y la dirección de CESAL ha sido fluida, y los sistemas de seguimiento técnico y económico han sido efectivos, como se detalla en el acápite siguiente. De igual forma se ha mantenido la comunicación con la sede principal en España, responsable de la relación con AACID.

### **3.5.3. La gestión y el monitoreo**

Respecto de la gestión y administración del proyecto, se puede decir que hubo un nivel apropiado de coordinación que ha facilitado la operatividad en terreno, la distribución de responsabilidades y el desarrollo de las actividades.

Administrativamente CESAL cuenta con un sistema de registro de data y de procesamiento de la misma que agiliza la gestión de los recursos y de los procesos administrativo-financieros de sus proyectos. En este caso, se ha cumplido con los procedimientos estipulados para la gestión de los recursos materiales, económicos y humanos (contratación de personal, adquisición de bienes y servicios, transferencias económicas a socio, elaboración de reportes de seguimiento, etc.). El monitoreo económico se ha llevado a cabo junto con el seguimiento técnico articulando ambas dimensiones y proveyendo de la información económica necesaria a la coordinación del proyecto.

El sistema implementado en CESAL denominado SAGE permite integrar la administración de los recursos con la gestión del proyecto para un apropiado monitoreo interno de la ejecución y la toma oportuna de decisiones.

La gestión del proyecto ha contado con el soporte y seguimiento brindado por el equipo de CESAL en España, que ha acompañado su ejecución. Al interior de CESAL en Perú se ha llevado adelante un sostenido seguimiento a la ejecución del proyecto, trabajando de manera articulada con la entidad socia, la UCSS.

Para finalizar, es necesario indicar que para fines de la data a registrar en este informe, se ha considerado como datos finales oficiales los consignados en el informe técnico y económico final.

### **3.6. Ejecución**

A lo largo de los dos años, la labor se ha concentrado en la ejecución de las actividades correspondientes a cada uno de los Resultados.

Como se puede observar en la Línea del tiempo elaborada con base en la matriz de monitoreo del proyecto, las actividades iniciaron en marzo de 2016, cuando se hubo completado el equipo con la incorporación de la Coordinadora.

Pese a que se consigna la Línea de Base en la formulación del proyecto y en la matriz de monitoreo (como fuente de verificación), los valores iniciales registrados en la matriz de planificación y luego en el monitoreo, corresponden a un diagnóstico realizado mediante el registro de indicadores socioeconómicos y un diagnóstico de empleabilidad de modo de poder caracterizar a la población beneficiaria directa de la intervención y establecer las condiciones de partida de acceso al empleo.

Se observa además que todas las actividades se realizaron con cierto retraso respecto de lo planificado, siendo las actividades del Resultado 3 las que muestran un desfase mayor. Este desfase es explicado por la rotación de la persona a cargo de la Gerencia de DEL de la Municipalidad lo que impidió efectivizar las coordinaciones llegando a firmar el convenio de colaboración recién en agosto de 2016. Asimismo cambios al interior del equipo del CIDIR-UCSS y dificultades para completar la plana docente para el dictado del diplomado, obstaculizaron la normal realización de estas actividades.

Debe tomarse en cuenta que las secuelas del Niño costero también afectaron el normal desenvolvimiento de las actividades durante el segundo año del proyecto.

En cuanto al enfoque metodológico con el que se abordaron las actividades propuestas, en el documento de formulación se consignan los cinco valores/principios metodológicos definidos por CESAL y que hacen parte de su Plan Estratégico 2016-2020:

- 1º Centralidad de la Persona: Realizar proyectos de desarrollo teniendo como punto central a la persona compartiendo sus necesidades, el significado de la vida y conmoveerse por su destino personal.
- 2º Partir de lo Positivo: Toda persona y comunidad, representa una riqueza y tiene un patrimonio propio. Este principio valora y refuerza lo que las personas han construido, su historia y las relaciones existentes.
- 3º Hacer con: Es trabajar con las personas a las que el proyecto va dirigido como protagonistas de su desarrollo.
- 4º Subsidiaridad: Favorecer y desarrollar la posibilidad de asociación y valorar la constitución de cuerpos sociales intermedios y de un tejido social rico que participe y sea corresponsable.
- 5º Partenariado: Se parte de un sujeto existente, que implica a las administraciones locales, a las fuerzas sociales y a las instituciones internacionales en la cooperación para responder a las necesidades con las que se encuentra.

Estos cinco valores/principios metodológicos, definen la forma de abordar el trabajo con las y los beneficiarios de las intervenciones y los resultados formulados en el proyecto responden a ellos.

Con relación a los Resultados se puede señalar:

### **Resultado 1**

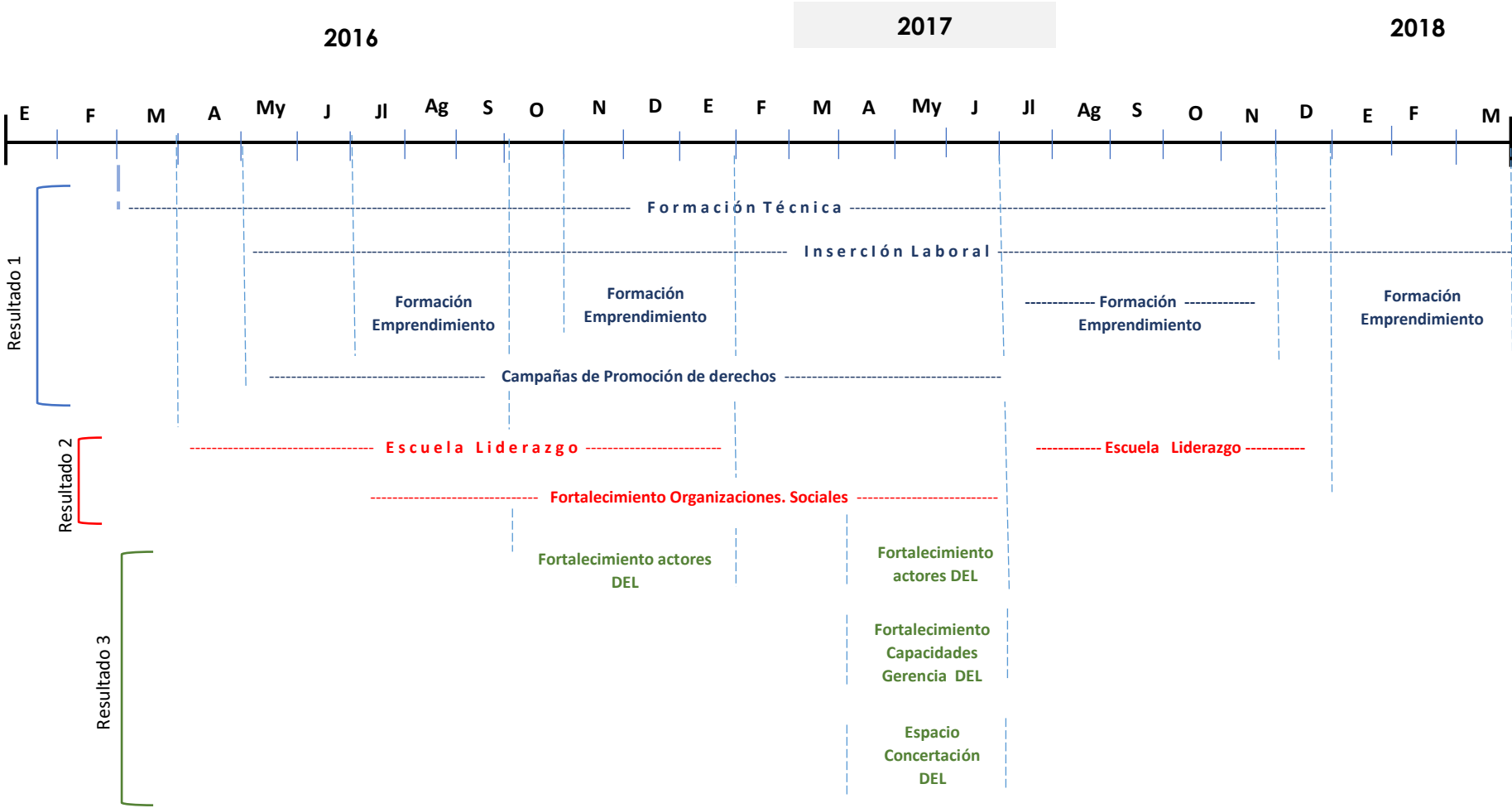
Contemplaba la realización de cuatro actividades, de las cuales solo una comenzó según lo planificado; las otras tres actividades presentaron un desfase de hasta cuatro meses para su inicio. Esta reprogramación del calendario de actividades supuso también variaciones en la duración de las mismas; pese a ello, se cumplieron con las metas planteadas. Las actividades correspondientes a este Resultado se realizaron desde el CETPRO “La Rosa Blanca” articulando esfuerzos con la Institución Educativa “Corazón de Jesús” (especialidad de panificación, pastelería y gastronomía) y con el sector empresarial.

#### **Actividad 1: Formación técnica**

Esta actividad tuvo una duración de 21 meses, a lo largo de los cuales se capacitó en cinco especialidades técnicas, ejecutando 23 cursos a cargo de seis docentes, formando a **306 mujeres**. Las especialidades fueron: textil, gastronomía, administración, educación y servicios.

Gráfico 3 Línea del tiempo del proyecto

Elaboración propia



Si bien los cursos ofrecidos correspondieron a la currícula regular del CETPRO, estos fueron adaptados considerando los plazos disponibles, los horarios y frecuencia, de modo de facilitar la asistencia de las y los<sup>5</sup> participantes.

Al tener una estructura modular, los cursos permitieron la incorporación de las participantes a uno u otro de los módulos o al paquete completo de los mismos, habiendo 56 participantes que llevaron más de uno de ellos.

Los cursos se complementaron con horas de prácticas pre profesionales y también se trabajó en talleres sobre habilidades blandas. Adicionalmente se realizaron visitas domiciliarias a las y los participantes con inasistencias, problemas de salud o personales, a fin de asegurar la culminación del proceso hasta su adecuada inserción laboral.

El aporte de esta actividad al logro del Resultado es haber podido brindar una capacitación técnica de calidad que facilitó el posterior acceso a puestos de trabajo, y que es valorada positivamente por el área de Recursos humanos de las empresas.

#### Actividad 2: Acompañamiento para la inserción laboral

Esta actividad complementó a la primera de este Resultado y supuso la realización de talleres de formación humana divididos en 4 módulos (2 enfocados en el desarrollo personal y 2 en la orientación hacia el empleo), y la implementación de un servicio de asesoría y acompañamiento psicológico en la búsqueda e inserción laboral.

Cada taller tuvo una duración de dos horas y media y se incorporaron al dictado de los cursos de formación técnica (Actividad 1) adecuándolos al perfil de cada grupo y especialidad, habiéndose ejecutado 58 talleres.

Los talleres de desarrollo personal incluyeron los temas de autoestima, proyecto de vida, comunicación y resiliencia. Los talleres orientados al empleo abarcaron los temas de marketing personal, diseño del curriculum vitae (CV) y la entrevista personal. Además se brindó asesoría en la elaboración de CV, se ayudó con la inscripción en la bolsa laboral de la municipalidad distrital (Convenio, agosto 2016) y del Ministerio de Trabajo (MINTRA), y se acompañó en los diversos procesos de inserción laboral que se coordinaron o facilitaron con el sector empresarial. Asimismo se realizaron actividades de intercambio y pasantía para fortalecer el conocimiento sobre las labores exigidas en los puestos de trabajo.

Con este proceso se logró la inserción laboral de **158 mujeres** de las 306 capacitadas técnicamente.

Una tarea fundamental fue la coordinación y articulación con las empresas para asegurar la participación de las egresadas en las convocatorias y los procesos de inducción y asegurar su inserción laboral. Las buenas relaciones establecidas y el buen desempeño en general de las mujeres contratadas referido por las empresas, ha dejado abierto un canal de comunicación con el CETPRO al que ven como una fuente confiable de personal bien capacitado. Lo mismo sucede con otro tipo de organizaciones como las Instituciones educativas locales en las cuales se han insertado las auxiliares educativas formadas.

---

<sup>5</sup> Si bien la prioridad fue atender a las mujeres en condición de vulnerabilidad, la convocatoria abrió la posibilidad de participar a varones de la zona de intervención, lo que se repitió en todas las acciones que se impulsaron en el proyecto, elevando el total de la población beneficiaria.

### Actividad 3: Formación para emprendimiento

Se trataba de brindar capacitación para el autoempleo, promoviendo el desarrollo o la mejora de pequeñas iniciativas de emprendimiento. En total se ejecutaron cinco cursos de emprendimiento logrando **85 mujeres con planes de negocio**, de las cuales **27 dieron inicio**, y **39 que ya contaban con un negocio pudieron incrementar sus ganancias**.

Para la realización de los cursos de capacitación, se contó con la colaboración de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) y de la Universidad de Lima.

Por otro lado, el proyecto brindó acompañamiento a las emprendedoras asesorándolas en su plan de negocio, monitoreando su evolución, y brindándoles asesoría legal para su formalización.

La integración de los aspectos de asesoría, acompañamiento y formalización ha dotado de mayor estructura y consistencia a los emprendimientos y ha fortalecido el desempeño emprendedor de las mujeres participantes.

*Durante el proceso de acompañamiento, los empresarios han recibido 3 visitas de los monitores económicos, que han ido, e irán aplicando unas fichas de verificación que nos ayuden a visualizar el proceso de cambio de los negocios.*

Informe Técnico final del proyecto, 2018

Desde la perspectiva de la inclusión financiera, asunto aún pendiente en muchos sectores de la población, se abordó el tema del crédito en el sistema financiero, aportando al manejo racional de sus finanzas y el cuidado para evitar los riesgos de sobreendeudamiento.

### Actividad 4: Campañas de promoción de derechos

Para la ejecución de esta actividad ha sido importante la experiencia previa de CESAL y la articulación interinstitucional alcanzada a través de su participación en el Comité Distrital por el Buen Trato y Unidad Familiar de Lurigancho Chosica, lo que facilitó la coordinación con instituciones públicas especializadas, así como con algunas empresas a través de su Gerencia de Responsabilidad Social, para abordar los temas de violencia familiar, documentación, salud integral, género y masculinidades.

Debe destacarse desde la perspectiva de género, el haber atendido el trabajo con la población masculina – parejas de las mujeres participantes y otros interesados - abriendo el espacio para el diálogo y la reflexión en torno a las vivencias respecto del rol de los varones y las relaciones de género en las comunidades.

Las campañas llevadas a cabo abordaron aspectos relativos a brechas que subsisten entre mujeres y hombres; **los temas de violencia contra la mujer, el acceso al documento de identidad y la atención en salud**, son aspectos que marcan distancia entre las mujeres y el pleno ejercicio de sus derechos.

En conclusión, la realización de estas actividades se basó en el conocimiento sobre la situación en las que viven las mujeres en las comunidades de intervención. Esto animó la puesta en marcha de la oferta de fortalecimiento de sus capacidades técnicas para el incremento de sus oportunidades de inserción laboral y el autoempleo a través del emprendimiento - combinando sensibilización, capacitación técnica, formación y emprendimiento económico -, lo que contribuyó a su autonomía laboral.

*Los enfoques transversales de esta Escuela corresponden con la equidad de género; luchando por eliminar la discriminación y marginalización que la mujer sigue sufriendo en aspectos económicos, político-sociales y culturales. (...)*

*Por último, el enfoque económico que invierte en el empoderamiento económico de las mujeres y que contribuye directamente a la igualdad de género, la erradicación de la pobreza y el crecimiento económico inclusivo.*

Informe Técnico final del proyecto, 2018

Sin embargo, si bien estas acciones alivian la problemática observada, no cuestionan las relaciones inequitativas existentes, observándose el riesgo de sobrecargar a las mujeres en su doble rol reproductivo y productivo al no redistribuirse las labores en el ámbito doméstico. Cabe destacar que desde la labor de promoción del ejercicio efectivo de derechos y de la reflexión en torno a la violencia de género, el proyecto acierta en abrir espacios para comenzar a revisar los roles y los estereotipos presentes en las relaciones de género en la zona de intervención, generando además sinergias institucionales en torno al tratamiento de estos temas. Sin embargo, estos asuntos no han sido suficientemente tratados siendo recomendable profundizar en ellos.

## **Resultado 2**

Este resultado se centró en las dimensiones personal y comunitaria, atendiendo el quehacer de las mujeres en el espacio público más inmediato en sus vidas. Para este resultado se propuso la realización de dos actividades: escuela de liderazgo femenino, y el fortalecimiento de organizaciones sociales de base (OSB) para la inclusión económica de las mujeres.

Al igual que en el primer resultado, estas dos actividades también se iniciaron con un desfase de entre tres y cuatro meses. De igual forma, se avanzó en la consecución de las metas propuestas, cuyo porcentaje de logro se especifica más adelante.

### **Actividad 1: Escuela de liderazgo femenino**

La Escuela de liderazgo apuntaba a fortalecer las capacidades de las mujeres para su empoderamiento en el escenario público, asumiendo sus potencialidades y teniendo ya o pudiendo asumir cargos dirigenciales en sus comunidades.

*La Escuela de Liderazgo Femenino tiene por finalidad, fortalecer el liderazgo y la participación de las mujeres en la gestión de sus organizaciones y el desarrollo local, promoviendo el reconocimiento de sus derechos y el ejercicio de su ciudadanía a través del empoderamiento y conocimiento de herramientas de gestión.*

Informe Técnico final del proyecto, 2018

La escuela se llevó a cabo en **dos niveles, uno básico y uno avanzado**, con una cobertura de **131 mujeres**. El nivel avanzado se articuló a la actividad 2 de este Resultado aportando al fortalecimiento de las organizaciones sociales.

El nivel básico se desarrolló en cinco grupos descentralizando la oferta para asegurar la participación de las mujeres en cargos dirigenciales y vecinas.

En total se capacitaron **106 mujeres** a través de tres módulos que combinaron el tratamiento de los temas de desarrollo personal, participación política y trabajo, con la capacitación en



actividades productivas como la cosmetología, pastelería y decoración con globos. Esta combinación metodológica de abordaje temático junto con el desarrollo de actividades económico-productivas, permitió un acercamiento lúdico, fresco y productivo a los contenidos brindando además la oportunidad de contar con conocimientos básicos para el inicio de un posible emprendimiento, cumpliendo así un doble propósito.

En este caso, impresiona el cambio producido en las mujeres participantes las que dan cuenta de una autopercepción mejorada, un mayor autoconocimiento, una autovaloración positiva y niveles de satisfacción personal que les ha fortalecido para emprender cambios en sus vidas, mostrando un mayor compromiso con su propio bienestar.

*Durante el tiempo del estudio del liderazgo nos hicieron ver lo que, a pesar de todo, lo que valemos como persona, nuestra autoestima. Aunque en muchos casos la pareja no nos valora, no. (...) Ahora acá estoy, sigo adelante. Ahí vi que mi autoestima tenía que elevar, aprendí a mejorar mi personalidad, aprendí a ver más lo que sí, a descubrir más habilidades.(...) a qué más somos capaces nosotras como personas, mujeres. Los mensajes de las promotoras, de las señoritas, muy buenos, nos ayudan bastante, mucho emocionalmente (...) no tenemos la oportunidad de ver otras maneras de ser mejores, de cambiar, y esas charlas nos vale a nosotras como mujer para cambiar y mejorar. Yo me sentí muy feliz, muy fortificada.*

Grupo de discusión con lideresas

Quienes cumplen un rol dirigenal muestran una mayor convicción y compromiso para el ejercicio de su rol.

#### Actividad 2: Fortalecimiento de organizaciones sociales de base

Esta actividad se orientó al incremento de la participación de las mujeres en las Asociaciones de vivienda como OSB central en la vida de las comunidades. Se buscó que las mujeres se integraran en mayor número a las Juntas Directivas. También se pretendía que las Asociaciones de vivienda respaldaran a las mujeres que trabajan ejecutando acciones a favor del cuidado de niñas y niños u otras acciones que facilitarían la permanencia de las mujeres en sus empleos descargándolas de la tarea del cuidado infantil a través de la comunidad.

Debe recordarse, como se indica en el informe técnico final, que las organizaciones estuvieron ocupadas atendiendo los problemas causados por el Niño costero durante el primer trimestre del segundo año del proyecto, concentrando en ello sus esfuerzos. Esto impidió que las organizaciones se involucraran de igual forma en los procesos de fortalecimiento en sus ámbitos comunales, pero pese a ello, el proyecto avanzó en el trabajo directo con las mujeres en el segundo semestre del 2017.

*Las asociaciones estuvieron más dedicadas a acciones de emergencia para atender necesidades básicas debidas a las inundaciones derivadas.*

Informe Técnico final del proyecto, 2018

En el primer caso, la formación en **liderazgo de nivel avanzado** procuró brindarles los contenidos y conocimientos necesarios para fortalecer a las mujeres en el ejercicio de un rol dirigenal comunitario y local.

El nivel avanzado de la escuela de liderazgo femenino se llevó a cabo en dos grupos, uno en Nievería y otro en Cajamarquilla, captando a mujeres que habían participado del nivel básico así como a otras que asumían un rol directivo.

Esta actividad estuvo a cargo del CIDIR-UCSS, atendiendo a **25 mujeres**, y se ejecutaron tres módulos abordando los temas de:

- Desarrollo personal
- Promoción del emprendimiento económico de las mujeres
- Participación ciudadana y acción pública local

Resulta interesante que, como parte del módulo dos, se abordara el aspecto de la sostenibilidad ambiental promoviendo el reciclaje y el manejo de los residuos sólidos como una alternativa emprendedora, la que derivaría en la Ordenanza trabajada en el Resultado 3 como se verá más adelante.

Además, al finalizar cada módulo se sumó un taller denominado “taller productivo” – en sintonía con el nivel básico de la escuela de liderazgo - abordando temas como el uso del tiempo, el manejo de residuos sólidos y coaching, comunicación asertiva y estratégica. Aunque la denominación de “productivo” refería a constituirse en aprendizajes prácticos, resultaron estratégicos en el empoderamiento de las mujeres visibilizando de manera práctica el rol significativo que pueden cumplir en sus ámbitos de residencia, en el espacio familiar, comunitario y local.

*En este caso, la universidad consideró darle un valor añadido, por ello, se apostó por finalizar cada clase con un taller de uso del tiempo, el taller de residuos sólidos donde aprendieron diversas formas de reciclaje, y el taller de comunicación estratégica-asertiva, esto fue fundamental y propició un clima de colaboración, conocimiento, de empatía entre las mujeres. Estos talleres contribuyeron a empoderar a las mujeres no sólo en reforzar sus capacidades, sino también a generarles una iniciativa de negocio como es en el caso del reciclaje.*

*(...) al finalizar las primeras tres clases: las mujeres se veían más seguras de sí mismas, así como tomaron conciencia de sus derechos frente a los maltratos que sufren, así aprendieron a quererse como personas.*

Informe Técnico final del proyecto, 2018

Respecto a las convocatorias y comunicaciones para la realización de las actividades, estas se efectuaron siempre a través de las Juntas directivas de las asociaciones de vivienda, sensibilizando a las personas en el rol de dirigentes respecto de la promoción del liderazgo femenino.

Metodológicamente se trató de un espacio formativo basado en la participación y la recuperación de los saberes previos promoviendo el interaprendizaje y brindando nuevos conocimientos.

En la línea del trabajo con varones, se llevó a cabo el seminario sobre Género y masculinidad ejecutado por el CIDIR-UCSS y dirigido a varones de las comunidades de Cajamarquilla, Huachipa y Nievería. Con este seminario se buscó promover la reflexión en torno a la construcción de las relaciones de género, las desigualdades y la violencia de género, aspectos presentes en el contexto.

Por otro lado se acompañó a las Juntas directivas en el impulso de espacios de cuidado diurno de niñas y niños, hijas e hijos de mujeres que trabajan, ofreciéndoles acompañamiento y asesoría en la realización de sus tareas escolares y espacios recreativos. En esta labor se involucró a la empresa privada para la mejora y habilitación de locales comunales como parte de las acciones a favor de la permanencia de la mujer en el trabajo, conciliándola con su vida familiar.



Local comunal y de cuidado de niñas y niños – Asociación de vivienda Nuevo Amanecer

Fotos: Rosa Villavicencio

Como logros, destaca el incremento de mujeres en las Juntas directivas que se eligieron durante la ejecución del proyecto. De las 30 Asociaciones de vivienda, 12 llevaron a cabo elecciones , y de estas, **nueve integraron mujeres** incrementando su número.

Las actividades correspondientes a este resultado alcanzan un alto nivel de satisfacción por parte de las participantes y los participantes, además, contribuyen de manera significativa al empoderamiento de estas sobre su rol dirigenal y al incremento de la participación de las mujeres en las Juntas directivas de las asociaciones de vivienda de la zona de intervención.

Como una limitación debe señalarse el que sólo se haya realizado un seminario sobre masculinidad y no se haya profundizado en el tema, lo que hubiese podido abonar a favor de la discusión y cuestionamiento respecto de los patrones de género presentes en las comunidades y su colocación en la agenda comunal.

### **Resultado 3**

Este resultado se focalizó en el funcionamiento de la Municipalidad distrital respecto a la promoción concertada del DEL. Esto contemplaba, además de la elaboración de instrumentos de gestión, la inclusión de las mujeres mediante una ordenanza y la promoción de un espacio de articulación y trabajo concertado con participación pública y privada.

Para ello, se ejecutaron tres actividades a cargo del CIDIR-UCSS, y que como ya se señaló, se ejecutaron con un desfase temporal mayor que en el caso de las otras actividades debido a impases en el funcionamiento interno de la Municipalidad y cambios en el CIDIR-UCSS.

En ese sentido, aunque se esperaba contar con la ordenanza municipal favoreciendo el micro emprendimiento de las mujeres y el desarrollo económico del distrito al término del primer año, no fue sino hasta el cierre del proyecto que pudo lograrse esta meta.

Si bien los procesos fueron cortos, es significativo haber podido ejecutar e hilvanar las actividades para confluir en la ordenanza y la conformación del espacio de concertación en DEL.

A continuación se presenta las tres actividades.

#### **Actividad 1: Fortalecimiento de actores DEL**

Esta primera actividad supuso la ejecución de un **Diplomado en gestión pública para el desarrollo económico y territorial con enfoque de género**, dirigido a funcionarios y funcionarias y autoridades que, desde un nivel técnico y político, pudieran tomar decisiones respecto al DEL en el distrito. Así también, se buscaba que participara la sociedad civil organizada con capacidad para concertar con el sector público y presentar propuestas de inclusión de la mujer, y el sector empresarial interesado en aportar al desarrollo económico del distrito a través de sus áreas de RSE y de relaciones comunitarias.

Lamentablemente, sólo participaron representantes de la municipalidad, debido a que la distancia entre su lugar de residencia y el local donde se ejecutó el diplomado impidió la asistencia de la sociedad civil y de representantes las empresas asentadas localmente.

El diplomado se realizó en seis módulos que abarcaron desde el planeamiento atendiendo el Plan de Desarrollo Concertado (PDC), metodología de talleres participativos, DEL con enfoque de género y formulación de políticas para la inclusión económica de las mujeres, hasta el fortalecimiento de las habilidades blandas, la transparencia, la rendición de cuentas y la concertación, temas que fueron desarrollados en 96 horas académicas.

Precisamente, fruto de la diplomatura, un grupo de funcionarios municipales elaboró la versión inicial de la ordenanza que luego fue ajustada considerándose prioritaria la inclusión de la mujer y la acción sobre el manejo de los residuos sólidos.

Finalmente culminaron este proceso **25 personas**.

#### **Actividad 2: Fortalecimiento de capacidades de gestión de equipo DEL**

Esta actividad suponía específicamente el apoyo en la elaboración de los instrumentos de gestión: MOF, CAP y POA. Sin embargo, dado que la municipalidad ya contaba con ROF (que data del 2011), MOF (que data del 2009) y CAP (que fue al 2017), como instrumentos que detallan las funciones, competencias, organización y la asignación de personal para cada gerencia de la municipalidad, se determinó que lo esencial era brindar a la Gerencia de Desarrollo Económico

Local propuestas de mejora que constituyeran aportes para la elaboración del Plan operativo de DEL.

Para ello, lo primero que se propuso fue el fortalecimiento de las capacidades de las y los funcionarios de la Gerencia de DEL en la municipalidad distrital rescatando lo identificado en el diagnóstico respecto de los bajos niveles de gobernanza y gestión operativa (Diagnóstico UCSS, 2017). En ese sentido se realizó el **curso taller de “Modernización de la Gestión Municipal”** buscando sensibilizar, fortalecer y capacitar a las y los funcionarios municipales con el fin de elaborar una propuesta de estrategia en Desarrollo Económico Local y obtener el Plan Operativo Anual de DEL (Indicador 2).

Esta capacitación estuvo acompañada de asesorías para observar la articulación de la Gerencia con otras áreas municipales y el desempeño de las funciones diarias. Como resultado se elaboró un diagnóstico de la gestión municipal en DEL, así como también se establecieron recomendaciones de cambio y mejora respecto a la estructura orgánica de la municipalidad, del Manual de Reglamento y Funciones (MOF), planteando una reorganización de funciones en base a una estrategia para el DEL, proponiendo alternativas de institucionalización del tema en la municipalidad. Además las personas capacitadas desarrollaron fichas técnicas de proyectos priorizados para el plan operativo 2017-2018 en DEL.

En ese sentido se elaboró una propuesta de mejora (documento **“Propuestas de Mejora para el Desarrollo Económico Local”**) para la promoción del DEL en tres aspectos: gestión estratégica, operativa y participativa, a fin de hacer visible para la Gerencia DEL, que contaba con las funciones y competencias establecidas en su ROF y MOF, que la habilita para impulsar el DEL y desarrollar estrategias claves y realistas en el territorio.

El proceso, siendo intenso y corto, permitió la instalación de capacidades y la elaboración de propuestas. El riesgo, como suele suceder en la gestión pública, es la rotación del personal y la pérdida de las capacidades fortalecidas, que puede requerir que se reinicie los procesos de capacitación y profesionalización del personal técnico.

### Actividad 3: Fortalecimiento de espacio de concertación público-privado para DEL

Esta actividad se orientaba al establecimiento de un espacio de concertación en DEL con participación de miembros de la sociedad civil organizada, del empresariado, y del gobierno local.

Para ello, se propuso la realización de una **Diplomatura en DEL**. En esta ocasión se convocó a las participantes que culminaron exitosamente los talleres del nivel avanzado de la Escuela de liderazgo (“Promoción del Emprendimiento Económico y Social de la mujer”), a dirigentes participantes del Seminario de Género y Masculinidad, y a jóvenes líderes de las comunidades interesados en el tema, además de regidores y funcionarios del gobierno local, y representantes de empresas ubicadas en la zona, siendo **18 personas** las que participaron de esta experiencia que tuvo una duración de dos meses y medio.

El supuesto detrás de esta propuesta era que, conseguida la convergencia de los tres actores, se allanaba el camino para la promoción del espacio de concertación “Plataforma de concertación y diálogo entre empresas, sociedad civil y gobierno local”.

Ya en el marco de la prórroga del proyecto, se incidió en la conformación del espacio de concertación y en la aprobación de la ordenanza municipal.

Al momento del proceso de evaluación se encontraba detenido el espacio de concertación en DEL, y, aunque las mujeres en el rol de dirigentes mostraron interés y preocupación por el funcionamiento del mismo, también se observó desilusión y cierta inacción ante esta situación. La preocupación se incrementa en un contexto pre-electoral municipal, en el que el interés por el impulso de este tipo de acciones puede decaer ante otros intereses políticos. También preocupa los cambios posibles en la Gerencia de DEL que puedan generar inestabilidad en este tipo de procesos. Esto requiere de una permanente vigilancia de la población organizada y de los otros actores externos al gobierno local que les acompañen técnicamente y les asesoren hasta la institucionalización de su funcionamiento.

En síntesis, el balance es bastante favorable en términos de la ejecución y cumplimiento de metas propuestas en el proyecto.

La meta sobre la población destinataria definida en el proyecto fue de 440 mujeres, meta que fue superada llegando a 522 mujeres, lo que representa el 119%.

El logro de los resultados es muy auspicioso habiéndose cumplido con lo planteado en el proyecto, con un promedio de logro del 127% respecto de lo esperado. Al respecto, pensando en los aprendizajes y considerando una evaluación de calidad, destacan algunos factores de éxito:

- El conocimiento y comprensión de la realidad local
- El desempeño y compromiso del equipo en terreno que asumió la responsabilidad de la ejecución del proyecto
- La coordinación y articulación institucional involucrando organizaciones sociales, empresas y gobierno local
- El uso de metodología innovadora integrando aspectos socio-emocionales con formación técnica laboral en el marco de una educación de adultos con enfoque de género
- La combinación de una metodología centrada en la persona y en el colectivo (aprendizaje colaborativo e interaprendizaje).

Con referencia al logro de las metas propuestas, no se ha encontrado diferencias significativas de lo alcanzado respecto de lo esperado. En muchos casos se ha superado la meta prevista y sólo en un caso la meta no fue alcanzada (R211).

Como se aprecia en la Tabla de porcentaje de logro de indicadores y metas, el balance global del proyecto es **“altamente satisfactorio”** (AS), como resultado de los niveles de logro en cada componente del proyecto (Resultados y Objetivo específico).

Se aprecia un despliegue interesante y pertinente de estrategias y metodologías para el tratamiento de las acciones propuestas y el logro de los resultados.

El Resultado 1 es el que evidencia un mayor nivel de logro, siendo sumamente exitosos los procesos de formación técnica, de inserción laboral y de promoción del emprendimiento para el autoempleo. De esta manera el proyecto contribuyó a la mejora de la renta familiar y fomentó la autonomía económica de las mujeres participantes. Si bien de esta manera se atendió la mejora de la situación de las mujeres y no cambios más estratégicos de posición, este puede ser un paso encaminado hacia un mayor empoderamiento al interior de sus familias.

El Resultado 2 ofreció una oportunidad significativa para la mejora de la autoestima y la autodeterminación de las mujeres, que muestran un mayor empoderamiento y un liderazgo fortalecido, habiendo ganado mayores espacios al interior de su comunidad (presencia en Juntas directivas de asociaciones de vivienda) pero aún permanecen en roles tradicionalmente asignados asumiendo aquellas posiciones de menor poder y representación (secretarías, vocales, asistencia social), habiendo pocas presidentas de asociaciones.

Se podría pedir una mayor reflexión sobre el efecto (o impacto) de estos cambios en las dinámicas relacionales de género a nivel familiar, comunal y local, identificando los retos pendientes respecto de las inequidades existentes como por ejemplo en el ámbito de las directivas vecinales y el apoyo a la permanencia de las mujeres en los espacios laborales (78% de logro). Hace falta una reflexión más política de la intervención y su impacto en la vida de las mujeres y de la sociedad local tal como una de las lideresas participante del proceso lo planteó.

*Tenemos que politizar, aunque ya cuando venimos para acá hacemos política porque queremos romper con que no hay servicios básicos, todo eso. Yo creo que hay cosas que hacer .....pensar en los colegios, desde ahí también poder trabajar con las señoritas y poder desde ahí llegar a liderar.*

Grupo de discusión con lideresas


Por otro lado, dos años resultan breves para consolidar cambios profundos en las relaciones comunales y locales respecto de la participación de las mujeres.

La sostenibilidad de los cambios alcanzados, tanto en el Resultado 2 (espacios de atención a niñas y niños de mujeres que trabajan o buscan trabajar y participación de las mujeres en puestos dirigenciales comunales) como en el Resultado 3 (espacio de concertación y aplicación de ordenanzas), requiere de un trabajo de profundización de la reflexión apenas iniciada sobre el rol de las mujeres en el desarrollo comunal y local, y por tanto de la vigilancia de las mujeres y de la población organizada sensible a la participación y empoderamiento femenino. En ese sentido, se recomendaría que CESAL, como una organización establecida en el distrito (a través del CETPRO y otros servicios instalados), extienda, más allá del proyecto y a través de otras iniciativas o como parte del quehacer institucional en el ámbito, su acompañamiento a las organizaciones de base, a las lideresas y a las asociaciones de vivienda con las que mantiene un vínculo, para que los procesos impulsados no se detengan y continúen hacia su posible institucionalización. Del mismo modo, la UCSS que ha logrado establecer buenos vínculos con el equipo técnico municipal en DEL, pueda acompañar el proceso de concertación iniciado.

**Tabla 5 Porcentaje de logro de indicadores y metas**

<b>Nivel</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valor esperado</b>	<b>Valor final alcanzado</b>	<b>Porcentaje de logro</b>	<b>Avance logrado</b>	<b>Valoración del logro</b>
Objetivo Específico	Mejora de condiciones de vida por mejora de renta	264 mujeres (60% de 440)	245 mujeres [R1I1+R1I2+21 lideresas que incrementan ventas]	93%		<b>AS</b>
	Plan de desarrollo económico concertado	01 Plan	01 Propuesta de mejora del Plan DEL	100%		
Resultado 1	Mujeres formadas técnicamente insertadas laboralmente	240 mujeres formadas 144 mujeres insertadas laboralmente	306 mujeres formadas 158 insertadas laboralmente	128% 110%		<b>AS</b>
	Mujeres con emprendimientos que inician y mujeres que incrementan ganancias de sus emprendimientos	70 mujeres formadas en emprendimiento De estas: 25 inician emprendimientos 20 incrementan ganancias (64%)	85 mujeres formadas en emprendimiento De estas: 27 mujeres formadas inician emprendimiento 39 mujeres formadas incrementan ganancias	121%		
Resultado 2	Organizaciones de la sociedad civil ejecutan acciones que favorecen la permanencia de la mujer en el trabajo.	30% de las 30 organizaciones participantes (09)	23% de las 30 organizaciones (07)	78%		<b>S</b>
	Incremento de la participación de lideresas nuevas en Juntas directivas de OSB	30% de las 30 organizaciones participantes (09)	30% de las 30 organizaciones (09)	100%		
Resultado 3	Ordenanza que favorece el micro emprendimiento de las mujeres y el desarrollo económico del distrito.	01 Ordenanza	02 Ordenanzas	200%		<b>S</b>



	Gerencia de desarrollo económico con Instrumentos de gestión y equipo técnico	03 instrumentos de gestión(*)	01 Propuesta de mejora para el Desarrollo económico local	100%		
--	-------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------------------------------	------	-------------------------------------------------------------------------------------	--

(\*) MOF, CAP y POA, con los que ya contaba la Municipalidad; por ello se elaboró una propuesta de mejora para DEL

### 3.6.1. Síntesis cuantitativa del proyecto

Tabla 6 Beneficiarias/ios directas/os

Beneficiarias y Beneficiarios	N°
<b>Resultado 1: Aumentada la empleabilidad de las mujeres en situación de vulnerabilidad en los sectores textil, gastronómico y de servicios</b>	
Mujeres capacitadas técnicamente	306
Mujeres insertadas en empleo formal	158
Mujeres formadas en emprendimiento	85
Mujeres con emprendimientos iniciados o que incrementan ganancias	66
<b>Resultado 2: Organizaciones sociales de base favorecen la inclusión económica de las mujeres en situación de vulnerabilidad de sus comunidades a partir del fortalecimiento del liderazgo femenino</b>	
Lideresas capacitadas nivel básico	106
Lideresas capacitadas nivel avanzado	25
Mujeres incorporadas en Juntas directivas de Asociaciones de vivienda	30
<b>Resultado 3: Fortalecidas las capacidades de la Municipalidad de Lurigancho Chosica para el impulso del desarrollo económico del distrito a partir de las potencialidades del territorio, mediante acciones articuladas con empresas privadas y sociedad civil</b>	
Funcionarios/ias capacitados en gestión pública	42
Funcionarios/ias de Gerencia de DEL capacitados/as	07
Lideresas capacitadas en DEL	07
Dirigentes capacitados en DEL	09
Representantes de empresas capacitados/as en DEL	03

#### **Ejecución Presupuestal**

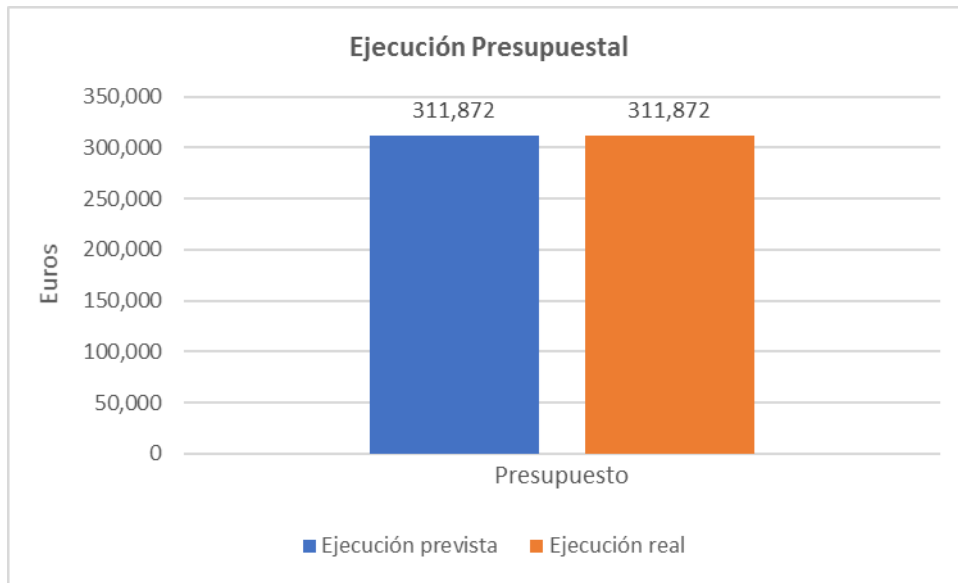
De acuerdo a la información recabada, la ejecución económica ha sido correcta, habiendo mantenido un adecuado registro y rendición de los gastos ejecutados.

Pese al desfase temporal que dilató el inicio de las actividades, se ha podido atender todos los gastos requeridos de manera apropiada, y si bien, en algunos rubros se aprecia un ligero porcentaje mayor de gasto, esto no ha afectado la normal realización de las demás actividades y su correspondiente ejecución presupuestal.

Asimismo, las coordinaciones y el buen funcionamiento administrativo de CESAL y de su socio, CIDIR-UCSS, han permitido una buena ejecución y rendición de gastos.

Según el informe económico final, se ejecutó el 100% del presupuesto total aprobado, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4 Ejecución presupuestal**



## **IV. Principales hallazgos: Análisis de resultados y criterios de evaluación**

De acuerdo a los criterios establecidos y las interrogantes propuestas en cada uno de ellos, corresponde analizar los niveles de logro alcanzados para definir la calidad de la intervención y complementar el análisis de los resultados, realizado en la tercera parte de este documento.

### **4.1. Pertinencia**

Como ya se ha indicado, el proyecto evidencia **un alto grado de pertinencia** en su formulación e implementación, atendiendo las necesidades de la población destinataria con relación a las dimensiones de formación técnica, empoderamiento y liderazgo, participación y articulación comunitaria en el marco de la inclusión económica y el desarrollo local.

CESAL y UCSS han mantenido reuniones con los grupos de interés, mujeres madres de familia, mujeres líderes y mujeres jóvenes interesadas en formarse y conseguir un puesto de trabajo, identificando una demanda de formación técnica y una escasa oferta que responda a las necesidades educativas y laborales de las mujeres y del propio mercado.

En ese contexto, el proyecto logra brindar a las mujeres participantes las herramientas que les permitirán revertir las condiciones de vulnerabilidad en las que viven, alentando el autoempleo, el emprendimiento y la inserción laboral en mejores condiciones.

Se les ha facilitado el acceso a una formación técnica lo que coloca a las mujeres participantes en mejores condiciones para acceder a oportunidades laborales con calificación. Esto sin duda redundará en las posibilidades del incremento de los ingresos económicos personales y por ende familiares con los cuales afrontar de mejor manera la satisfacción de sus necesidades básicas.

Las actividades de los Resultados del proyecto, se complementan de manera efectiva coadyuvando al logro de los mismos.

En ese sentido, el proyecto ha logrado atender, por un lado necesidades prácticas de mejora de los ingresos, lo que a su vez contribuye a aliviar la situación en la que viven las mujeres; y por otro lado, alienta una autonomía económica, el fortalecimiento del liderazgo y la autovaloración, aspectos que combinados debieran redundar en el empoderamiento individual y colectivo de las mujeres, expresado en participación en el espacio comunal y local, asuntos en los que se ha avanzado pero aún necesitan consolidarse.

En conclusión, el modelo de intervención del proyecto ha abordado la problemática identificada, ha respondido a las prioridades y necesidades locales, habiéndose adecuados los mecanismos de intervención al contexto y al logro de los resultados; es por todo ello que se valida que el proyecto ha alcanzado un alto grado de pertinencia.

### **4.2. Eficacia**

El análisis de la eficacia exige revisar la consecución del objetivo y los resultados propuestos. En este caso remite a la mejora de la calidad de vida, incremento de la renta, formación técnica, inserción laboral, emprendimientos, liderazgo y participación comunitaria y la mejora de la gestión del DEL para favorecer la inclusión económica de las mujeres al desarrollo local.

Al respecto se puede decir que el proyecto enfrentó dos limitaciones para su ejecución, logrando remontar ambas. La primera con relación al inicio de la ejecución que se retrasó por más de dos años, lo que hizo que el proyecto pudiera empezar cuando la AACID hizo el desembolso, lo que

entonces supuso que algunas de las variables del contexto hubiesen variado, como por ejemplo que el gobierno local ya contara con el Plan de DEL y con instrumentos de gestión sobre el tema.

La otra limitación se dio durante la ejecución del segundo año cuando hubo de enfrentar las consecuencias del fenómeno denominado “El Niño costero” que retrasó el trabajo por los desastres naturales incluyendo el desborde de los ríos Rímac y Huaycoloro, los cuales afectaron las zonas de Cajamarquilla, Huachipa y Carapongo; debido a ello se solicitó una prórroga de tres meses que fue aprobada por AACID.

Ambas circunstancias pudieron tener un impacto negativo en el desenvolvimiento del proyecto. Como ya se ha señalado, CESAL y la UCSS supieron enfrentar estas situaciones sin afectar la lógica de la intervención. Se adaptaron las actividades (Resultado 3) sin distorsionar los resultados propuestos ni variar los temas que debían abordarse.

En términos de logros, **se cumplió con los resultados propuestos y el objetivo específico** del proyecto, habiendo mejorado la renta mediante la calificación técnica y el acceso al empleo, lo que favoreció la inclusión económica de las mujeres. Por otro lado, el acceso de la población a las acciones del proyecto se facilitó mediante la estrecha coordinación con las asociaciones de vivienda (Resultado 2), la amplia difusión realizada (Resultado 1) y el trabajo de articulación con el sector empresarial y el gobierno local (Resultados 1 y 3).

El Resultado 1 propuso: *Aumentada la empleabilidad de las mujeres en situación de vulnerabilidad en los sectores textil, gastronómico y de servicios*

Esto se logró superando las metas propuestas mediante una oferta subsidiada de formación técnica, de formación en emprendimiento, y una consistente labor de articulación para la inserción laboral, el monitoreo pedagógico social y económico a las participantes, la promoción de emprendimientos y la asesoría y acompañamiento para la mejora de sus ingresos.

Esta complementariedad de acciones tuvo sus frutos en la consecución con éxito de lo propuesto.

En tanto en el Resultado 2 se esperaba: *Organizaciones sociales de base favorecen la inclusión económica de las mujeres en situación de vulnerabilidad de sus comunidades a partir del fortalecimiento del liderazgo femenino.*

Al respecto, se logró el fortalecimiento de las mujeres lideresas promoviendo su mayor participación en la representación comunal, vía el incremento de mujeres en las Juntas directivas. Si bien se incrementó la participación de mujeres, han sido pocas las que llegaron a ocupar el cargo de presidenta. Resta acá una labor de apoyo y seguimiento en el trabajo con las Juntas directivas de las asociaciones de vivienda, con los hombres y las mujeres que las integran, apoyando el interés y las capacidades de las mujeres por participar de estos espacios. Queda estar atentos/as a lo que esto pueda representar para las mujeres, redundando en un mayor empoderamiento y cambios en la posición de las mujeres al interior de las comunidades (necesidades estratégicas) llevando la voz de sus necesidades y propuestas, o suponga una sobrecarga para las mujeres multiplicando los roles ya asumidos y complejizando su vida.

Y con relación al Resultado 3, el proyecto propuso: *Fortalecidas las capacidades de la Municipalidad de Lurigancho-Chosica para el impulso del desarrollo económico del distrito a partir de las potencialidades del territorio, mediante acciones articuladas con empresas privadas y sociedad civil.*

Para la consecución de este resultado se enfrentaron dificultades vinculadas a la dinámica de la municipalidad, entidad pública sometida a los vaivenes de los cambios políticos y de gestión, a la rotación de personal y las limitaciones técnicas de los equipos (eficiencia administrativa y política bajas de acuerdo a diagnóstico realizado) (Muñoz Marticorena, 2016). Por ello las principales actividades se centraron en el fortalecimiento de las capacidades técnicas de gestión en DEL y el asesoramiento en el ejercicio de sus funciones.

Las labores de fortalecimiento de capacidades y el acompañamiento a las y los funcionarios favoreció la elaboración de propuestas que derivaron en la ordenanza de inclusión económica de las mujeres mediante la formalización de los emprendimientos de reciclaje. Asimismo se procuró la articulación de actores de la sociedad civil organizada, de la empresa privada y del gobierno local para la promoción de un espacio de concertación que logró constituirse al término del proyecto, pero que sin embargo no se ha mantenido activo. En ese sentido este es el resultado que no cuenta con mecanismos para la sostenibilidad de los cambios promovidos considerando la rotación de personal a la que suele verse sometida la vida municipal y que pone en riesgo la pérdida del capital humano capacitado, y que por otro lado podría desestabilizar la implementación de las políticas de promoción en DEL ante los cambios políticos que las elecciones municipales podrían conllevar. De otro lado, la permanencia de una mayoría de juntas vecinales dominadas por los hombres, requiere de mayor trabajo para sensibilizar y hacer visibles las inequidades que aún persisten en ese espacio de realización social.

En líneas generales, impresionan positivamente los testimonios que dan cuenta de los cambios significativos en la vida de las mujeres beneficiarias: autoestima fortalecida, mejora de la renta personal y familiar, proyecto de vida y emprendimiento, participación en el espacio público comunitario y local, entre los aspectos más destacados. En ese sentido, el proyecto ha sido **altamente eficaz**.

Como se ha señalado en apartados anteriores, se pueden distinguir algunos factores de éxito para el logro de la eficacia. Aquí se puede destacar:

- el desempeño del equipo y su nivel de conocimiento y compromiso con el proyecto y la población;
- el conocimiento de la realidad local y la experiencia institucional que han sido capitalizadas en el proyecto;
- el monitoreo y seguimiento internos que contribuyeron a la gestión del proyecto;
- las estrategias de articulación y participación multiactor: sociedad civil, sector privado, gobierno local;
- la generación de sinergias, estableciendo y fortaleciendo vínculos interinstitucionales.

### **4.3. Eficiencia**

La Eficiencia remite a la relación entre los resultados y los recursos utilizados.

De acuerdo a lo recopilado, se ha sabido gestionar los fondos y los recursos de manera eficiente destacando la superación de las metas establecidas en términos de cobertura (Resultado 1). Se registra que el inicio del proyecto tuvo retraso en el contexto de la demora en el desembolso de los fondos por parte de la fuente de financiamiento, lo que demandó una prórroga de plazo dadas las circunstancias fuera del control de CESAL.

*El proyecto se ha iniciado el 1 de enero, pero la persona asignada se ha integrado tres meses después, el 1 de abril – la Jefa de proyecto – después de eso no ha habido dificultades.*

Entrevista con Director Administrativo

Por su parte, de acuerdo a la información registrada en el Informe económico final y el diálogo con el Director administrativo, no ha habido ninguna dificultad en la ejecución del presupuesto, alcanzándose una **ejecución del 100%**.

**Tabla 4: Distribución de la ejecución presupuestal por fuente de financiamiento**

Fuente de financiamiento	Previsto	Ejecutado	Porcentaje de ejecución
AACID	300,000.00	300,000.00	100%
CESAL	11,872.00	11,872.00	100%
Total	311,872.00	311,872.00	100%

En ese marco, la UCSS mantuvo una estrecha coordinación y cumplió con las rendiciones correspondientes de acuerdo a las transferencias que se les fue realizando.

*A la UCSS se la ha transfiriendo de acuerdo a lo que ha ido ejecutando, ellos lo justificaban cada tres o cuatro meses dependiendo del ritmo de la ejecución. La ejecución la veía directamente el Jefe de proyecto.*

Entrevista con Director Administrativo

En palabras del Director administrativo, ha sido de gran utilidad la herramienta de seguimiento y gestión financiera utilizada por CESAL (SAGE). También ha contribuido el contar con personal que ha aportado experiencia y conocimientos.

*La cercanía entre jefe de proyecto y la administración, ha sido importante esa interrelación. El programa solo contable no ayudaría, tiene que tener la parte de gestión, es plataforma de gestión hace posible que se equipare ambas.*

Entrevista con Director Administrativo

Los recursos humanos asignados al proyecto cubrieron satisfactoriamente el perfil requerido, integrados por personas con experiencia y conocimiento de las zonas y de la práctica institucional, por lo que supieron llevar adelante todas las actividades comprometidas, sobrepasando en varios casos lo planificado, atendiendo las demandas de la población destinataria, superando así la cobertura en términos del número de actividades y número de mujeres. Esta sobredemanda y dado el ámbito de intervención, supuso una dedicación intensa para el equipo del proyecto.

En el caso de la UCSS, socio de CESAL, fue una coordinadora de proyectos la responsable directa de la ejecución de las actividades del Resultado 3. Como ya se ha indicado, en todos los casos se ha contado con especialistas para la realización de las actividades de formación y capacitación brindadas siendo igualmente, de acuerdo a lo recabado durante la evaluación, personas con experiencia en la materia a cargo y con disposición y empatía con las y los participantes.

#### 4.4. Impacto

La evaluación del proyecto CRECE MUJER, se ha realizado apenas culminada la ejecución del mismo; por ello se ha considerado en este caso el análisis de los efectos observados alcanzados a su término. La evaluación de impacto requerirá remirar estos efectos con un margen de tiempo mucho mayor que transite por la sostenibilidad de los cambios, sobre lo cual se reflexiona en el siguiente criterio de análisis.

Entonces, sobre los efectos alcanzados se puede indicar que **el proyecto ha contribuido efectivamente al empoderamiento de las mujeres participantes en las dimensiones personales socio emocionales, técnicas y laborales, y a su autonomía económica.**

*Ahora acá estoy, sigo adelante. Ahí es donde vi mi autoestima tenía que elevar, aprendí a mejorar mi personalidad, aprendí a ver más las cosas que sí eh a descubrir más habilidades...veo a mamitas de otro sector que también están viniendo acá y están aprendiendo, y está muy bien...ellos mismos sienten que pueden solventar sus necesidades, se sienten que son capaces de hacer algo más, se sienten útiles, sienten que están aportando más como persona y también su autoestima crece.*

Grupo de discusión con lideresas

En el espacio colectivo, se ha fortalecido sus competencias para el desempeño de su liderazgo comunitario, favoreciendo su reconocimiento por parte de las comunidades, reflejado en su incorporación en las Juntas vecinales. También se ha promovido su presencia en el espacio público para la presentación de sus necesidades y contribuir así a una gestión local más inclusiva con enfoque de género.

En ese sentido se aprecian **efectos positivos** derivados de cambios significativos en varias dimensiones de la vida de las mujeres. Sin embargo, será necesario observar posteriormente si estos cambios no conllevan efectos negativos no previstos relacionados con la sobrecarga doméstica y laboral, haciendo más compleja las responsabilidades y los roles asumidos (triple rol). Se señala esto considerando que no se ha trabajado en torno a las desigualdad que las mujeres enfrentan cotidianamente en la distribución de los roles domésticos al interior de las familias, dado que el trabajo con los varones se ha restringido a dos acciones directas.

En las comunidades por ejemplo, las asociaciones de vivienda aún todas no incorporan a mujeres en su Junta directiva, y en los casos donde sí lo hacen, estas permanecen en su mayoría en posiciones tradicionalmente asignadas a mujeres (vocal, secretaria de actas, tesorera, asistencia social), siendo muy pocas las que las ubican en posiciones de mayor reconocimiento y poder en el escenario público comunal (presidenta).

Hará falta el acompañamiento para la consolidación de estos cambios y la realización de nuevas iniciativas o de acciones que profundicen en el tratamiento de estas desigualdades, y aborden de manera más directa las brechas aún persistentes en estos ámbitos.

Asimismo, el fortalecimiento de las capacidades de las y los funcionarios en materia de gestión municipal del DEL, requerirá una labor vigilante de la sociedad civil organizada y de las entidades involucradas en este esfuerzo, para que no se repitan los bajos niveles de eficiencia política y administrativa demostrada por la municipalidad antes del proyecto, de modo de poder implementar eficiente y eficazmente las políticas y los mecanismos de gestión con los que cuenta. Esto cobra especial importancia en un nuevo contexto de elecciones municipales y de



probable rotación de personal, siendo este último asunto el eslabón que puede debilitar la cadena de acciones promovida hacia la inclusión de las mujeres en el DEL.

En ese sentido, es la sostenibilidad de los cambios positivos alcanzados, en particular respecto de la inclusión política y económica de las mujeres en los ámbitos comunal y local, la que no ha sido suficientemente trabajada y presenta mayores riesgos y requiere de seguimiento.

#### **4.5. Sostenibilidad**

La sostenibilidad habla de la posibilidad de permanencia de los cambios logrados de acuerdo a la lógica de intervención del proyecto en cuestión.

En este caso, la relación causal de la problemática atendida remite a una intervención desde varios frentes: sociedad civil organizada, sector empresarial y gobierno local. Para CESAL no le es extraño trabajar con las organizaciones sociales de las zonas de intervención dada su trayectoria institucional; también ha mantenido un buen vínculo con el gobierno local, y ha sabido sostener una buena interlocución con las empresas con presencia local, lo que también ha realizado la UCSS.

En el plano personal se aprecian cambios importantes en las mujeres, en los que las estrategias metodológicas y la calidad del vínculo sostenido, han jugado un papel importante. De acuerdo a lo recogido en terreno, estos cambios no parecieran correr riesgo alguno, en especial la fortaleza de las capacidades desarrolladas, el empoderamiento sobre sus potencialidades y los conocimientos adquiridos aparecen como fuertes cimientos que las impulsan al crecimiento personal y a formular proyectos de vida alentadores.

Sin embargo se aprecia que desde el diseño no se han considerado mecanismos para la sostenibilidad de todos los cambios promovidos. Respecto a los cambios observados en la dimensión de la participación pública comunitaria y local, muestran mayor debilidad en términos de sostenibilidad, y demandarán una mayor atención, considerando un escenario cambiante y poco estable como es el ámbito municipal, a portas de las elecciones. Así, durante el recojo de testimonios emergió la preocupación respecto del funcionamiento del espacio de concertación en DEL al no haberse llevado a cabo reuniones del mismo.

Debe considerarse los riesgos de efectos negativos en la vida de las mujeres debido al triple rol asumido por estas. Asimismo la sobrecarga personal que las labores domésticas, la permanencia de las mujeres en posiciones subordinadas en el espacio comunal, junto con la inestabilidad en el escenario municipal para implementar las políticas en materia de inclusión de las mujeres en el DEL, podrían limitar la sostenibilidad de lo conseguido.

Ante estos riesgos, se quiere señalar la permanencia de CESAL en la zona de intervención a través de otras iniciativas y del CETPRO “La Rosa Blanca”, lo que deberá tomarse en cuenta para el mantenimiento de los vínculos con la población destinataria. En ese sentido, para CESAL será posible brindar apoyo y acompañar los procesos iniciados con el proyecto, animando la vigilancia ciudadana y reforzando el compromiso asumido por la sociedad civil, la empresas y el gobierno local. Será necesario no perder de vista el funcionamiento del espacio de concertación en DEL, pudiendo la UCSS asumir un rol promotor y de asistencia técnica en tanto ese espacio se consolida y se define el destino de la gestión municipal luego de las elecciones.

Además, la confianza, la valoración positiva y el interés de las empresas contactadas durante el proyecto, deben mantenerse y reforzarse constituyendo una ventana de oportunidad para las y los egresados del CETPRO.

#### **4.6. Apropiación y fortalecimiento institucional**

En este criterio se valora el grado de institucionalización de los resultados alcanzados luego de concluida la intervención.

En el proyecto CRECE MUJER, se identifican tres escenarios en los que podrían acogerse las nuevas prácticas institucionales promovidas.

Un primer escenario es el comunitario y la posibilidad de una mayor paridad en la participación comunitaria. Si bien antes del proyecto ya había participación de mujeres en las directivas vecinales resultado de muchos años de presencia comunal, el proyecto contribuyó fortaleciendo las capacidades de gestión y socio emocionales de las mujeres participantes.

Hoy de acuerdo a lo reportado por CESAL, a las fuentes de verificación y a los testimonios recogidos, se confirma que se ha renovado la composición de las directivas o incluso incrementado la participación de mujeres en ellas. Sin embargo, se ha identificado (fuentes de verificación) cuatro asociaciones con presidentas, ocupando en las demás los cargos más tradicionales tal como ya se ha señalado.

Debe indicarse que, por lo observado y recogido de fuentes primarias durante el trabajo en terreno, las mujeres asumen habitualmente los cargos comunales recargando sus actividades cotidianas y complejizando sus roles: reproductivo, productivo y comunitario, lo que suele desgastarles si no encuentran soporte en su entorno o cambios en las relaciones de género al interior de sus familias. Eso es un asunto sobre el que habrá que mantener la atención.

El escenario público con relación a los espacios de concertación y de representatividad local, es otro sujeto a variabilidad por factores de cambio electoral. Las ordenanzas emitidas comprometen a la gestión municipal a la promoción del desarrollo económico con inclusión de las mujeres (formalización de empresas sociales de reciclaje con enfoque de género) pero el orden de prioridades puede variar de gestión a gestión aún con equipos técnicos municipales sensibilizados. Dependerá de los compromisos que se logren obtener de las futuras gestiones municipales para asegurar la permanencia de estos resultados.

#### **4.7. Enfoque de Género en Desarrollo**

Respecto al enfoque de género en desarrollo presente en el proyecto, se ha señalado anteriormente que es un elemento clave para la formulación y la ejecución del mismo. Es evidente que su transversalización ha permitido el despliegue de estrategias, métodos y técnicas de intervención para catalizar procesos de autoestima, liderazgo y empoderamiento de las mujeres destinatarias y de los actores en su entorno comunitario y local. Se aprecia un uso innovador de mecanismos para la promoción de la equidad de género en los escenarios en los que se ha intervenido.

Siendo las mujeres las destinatarias de la intervención, se ha procurado reducir las brechas en los ámbitos formativos para actividades productivas y de empleo. Se ha promovido la autonomía económica mediante la inserción laboral en empleo formal y el emprendimiento para el autoempleo.

Sin embargo, queda la duda sobre los dominios conceptuales del equipo de modo de saber analizar e interpretar los cambios y prever los retos futuros a enfrentar para sostenerse en el tiempo.

Se aprecia un manejo intuitivo del enfoque a nivel procedimental – para intervenir - basado en la experiencia del equipo a cargo, más que en un análisis de género compartido (brechas, inequidades, cultura) institucionalmente.

El poco trabajo sostenido con los varones de la comunidad, puede haber limitado un mayor avance en la consolidación de mejoras estratégicas en la posición de las mujeres. El ámbito doméstico ha sido el menos atendido, y el comunal así como el local requieren de seguimiento, pues más allá de las normas o los acuerdos, se requiere del convencimiento de hombres y mujeres respecto de la legítima igualdad de género que debe normalizarse en espacios e instituciones.

#### **4.8. Sostenibilidad ambiental**

Debe destacarse que la sostenibilidad ambiental ha tenido su lugar en el desarrollo del proyecto.

Huachipa ha sido una antigua zona de labranza de la tierra duramente explotada, hoy con grandes áreas industriales, por lo que requiere recuperar su medio ambiente. El proyecto ha sido una oportunidad para sensibilizar y comunicar a los actores involucrados sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y su recuperación. De ahí la incorporación de los temas de reciclaje inclusivo y prácticas al respecto dentro del programa de capacitación de las mujeres en emprendimiento económico y social.

*En el curso de emprendimiento económico social la profesora nos enseñó a hacer unos cartoncitos de papel periódico, portarretratos, a cortarlo en pedacitos, después remojarlo, filtrarlo con una especie de bastidores, y luego sacarlo en cuadrados o dependiendo de la creatividad. Eso nos motivaba a implementar un negocio de ese tipo, conservando el medio ambiente.*

GRUPO DE DISCUSIÓN CON LIDERESAS

Por otro lado, la iniciativa de promoción de las empresas sociales de reciclaje en la esfera pública local, ha contribuido a la inclusión del tema en la agenda municipal. Toca, en términos de sostenibilidad, procurar el seguimiento de los compromisos municipales, reforzar desde las plataformas en las que CESAL participa, la vigilancia ciudadana e interinstitucional para la efectiva implementación de lo acordado.

#### **4.9. Respeto a la diversidad cultural**

La población asentada en las comunidades del proyecto está compuesta principalmente por familias migrantes de primera o segunda generación.

Algunas asociaciones vecinales incluso están integradas por familias víctimas directas del periodo de violencia interna vivida entre los años '80 y 2000. Los terrenos ocupados por estas familias constituyen parte del proceso de reparación a dichas víctimas.

Estos elementos configuran una diversidad cultural que no puede obviarse en cualquier intervención que pretenda desarrollarse ahí.

CESAL es una institución que lleva muchos años trabajando con estas poblaciones, y, como se ha señalado antes, conoce el contexto y la realidad que enfrentan; esto se refleja en las propuestas metodológicas sensibles a las necesidades de las mujeres implementando modalidades que estimulan y mantienen la participación, atendiendo necesidades prácticas

(actividades productivas como posible fuente de ingresos) y dimensiones personales que articulan lo cognitivo, lo práctico y lo afectivo-actitudinal; esta combinación de las tres dimensiones refuerza la aprehensión y apropiación de los contenidos adecuándose flexiblemente a los ritmos y procesos de las mujeres.

Los horarios, frecuencia y formas de convocatoria han sido respetuosos de las posibilidades de las participantes favoreciendo su asistencia y permanencia.

Así, el proyecto ha sido sensible y ha sabido trabajar en y con la diversidad cultural presente en las comunidades.

También desde el trabajo de la UCSS y de CESAL con el gobierno local, las empresas y las OSB, se ha sabido manejar el acercamiento a un público diverso, con intereses y recursos diferentes, procurando su complementariedad, ofreciendo modalidades distintas de capacitación de acuerdo a sus necesidades.

#### **4.10. Coordinación y complementariedad**

Este es un aspecto altamente desarrollado por CESAL con la contribución efectiva de la UCSS.

La coordinación interinstitucional ha sido un eje importante de la intervención en el proyecto CRECE MUJER. El trabajo de enlace con las empresas locales promoviendo la inserción laboral es un logro significativo del proyecto. Por lo recopilado en las entrevistas sostenidas durante esta evaluación, las empresas tienen en CESAL a un referente para la vinculación con candidatas en las convocatorias laborales que realizan; la confianza reside en las capacidades demostradas por las personas contratadas y la efectiva labor de interlocución que el equipo de CESAL – en este caso el psicólogo del equipo en el CETPRO – ha realizado.

CESAL se ha ofrecido como una bisagra de conexión entre las empresas y la población participante del proyecto, y lo alcanzado con el proyecto ha creado un precedente importante favorable para la futura inserción laboral en particular de la población capacitada por el CETPRO en Huachipa.

Asimismo haber favorecido la interlocución entre el gobierno local, la sociedad civil, y las empresas por parte de la UCSS, ha contribuido no solo a acercar las demandas y necesidades de la población participante a la gestión local, sino que ha facilitado la instalación de un espacio de gestión participativa y un tratamiento más inclusivo de los problemas respecto del DEL en el distrito.

En síntesis, el proyecto demuestra un alto grado de desempeño en los criterios de evaluación propuestos con estándares satisfactorios de calidad en su intervención.

Se anota que la debilidad ha estado en no incorporar mecanismos de sostenibilidad desde el diseño de la intervención, en especial con relación al tratamiento de las desigualdades de género y los cambios promovidos en los diversos ámbitos de la vida de las mujeres. Sin embargo los demás criterios muestran un buen desempeño, es especial el de Pertinencia, Eficacia y Eficiencia.

## V. Conclusiones

El proceso de evaluación deja como una de las principales conclusiones, que el proyecto “Sociedad civil, gobierno local y empresas, juntos por la inclusión económica de las mujeres en situación de vulnerabilidad en el Distrito de Lurigancho- Chosica” CRECE MUJER, ha cumplido con el objetivo y los resultados propuestos, en el plazo previsto y con el presupuesto destinado a ese fin.

En líneas generales el desempeño del proyecto ha sido bastante satisfactorio, identificando como un factor de éxito en primer lugar al conocimiento institucional previo de la realidad y el contexto del ámbito de intervención, junto con el compromiso, el trabajo autónomo y responsable y la empatía del equipo humano a cargo de la ejecución del proyecto.

Por otro lado, el sistema de monitoreo, técnico-programático como financiero, ha contribuido al cumplimiento y a la toma de decisiones oportuna respecto de la ejecución del proyecto.

Por último, la pertinencia de la propuesta respecto de la problemática identificada en las áreas atendidas: formación técnica, fomento del emprendimiento, acceso al empleo y promoción del autoempleo, conflujo para el logro del objetivo planteado, obteniendo la mejora de la renta individual y familiar y por ende la mejora de la calidad de vida de las mujeres y sus familias. Esto se evidencia en los testimonios que dan cuenta de un mayor autocuidado, una mejora del ánimo y la sensación de bienestar personal; en la formulación de proyectos de vida alentadores y de mejora para sus familias.

Respecto de los criterios evaluados, puede decirse que:

Pertinencia: el proyecto evidencia un alto grado de pertinencia que responde a la apropiada identificación de la problemática a atender, a la identificación de los actores y la definición de los resultados correspondientes. El diagnóstico y la identificación de los valores iniciales resultaron apropiados, pero se recomienda llevar a cabo una Línea de Base en futuras intervenciones que indiquen con mayor precisión el punto cero de partida para todos los indicadores.

Eficacia: se ha cumplido con las metas establecidas y el logro de casi todos los indicadores al 100%, salvo el caso del Resultado 2. En ese sentido el proyecto demuestra haber sido eficaz en el logro de lo propuesto, lo que sintoniza con la pertinencia en la identificación de la problemática y la definición de la lógica de intervención.

Eficiencia: pese a las dificultades iniciales enfrentadas por el desfase temporal en el comienzo y luego al enfrentar las consecuencias del Niño Costero, que obligó a una prórroga de tres meses, el proyecto supo cumplir con las actividades propuestas, y ha ejecutado de manera apropiada el presupuesto, contando con los recursos humanos y materiales suficientes.

Impacto (Efectos): al término del proyecto se evidencian efectos positivos en todos los casos. A nivel personal los logros alcanzados son significativos habiendo un incremento de las habilidades socioemocionales, habilidades emprendedoras, y la formulación de proyectos de vida con perspectivas alentadoras. En el plano comunitario se aprecia el aumento del número de mujeres en las Juntas directivas de las asociaciones de vivienda, aunque aún son pocas las que se ubican en una posición de mayor poder y reconocimiento. En el escenario público, se ha logrado involucrar a las mujeres en el DEL, pero esto depende mucho de la labor de la municipalidad la que parece no haber avanzado más. Mucho toca ahora hacer a CESAL al permanecer en la zona,

y a la UCSS como asesora técnica, pudiendo brindar apoyo y seguimiento a los actores locales para el mantenimiento de lo alcanzado.

Sostenibilidad: se aprecia que faltan mecanismos de sostenibilidad de los cambios alcanzados desde la formulación del proyecto. En especial los escenarios comunal y local demandan formas de asegurar lo avanzado, considerando los vaivenes de la dinámica municipal más aún en un contexto electoral.

Apropiación y fortalecimiento institucional: la posibilidad de una institucionalización de los cambios y apropiación de los mismos por las instancias con las que se ha trabajado, requiere de mayor acompañamiento. El plazo de dos años resulta breve para el logro de la instalación de nuevas prácticas a nivel institucional.

Enfoque de Género en Desarrollo: si bien se ha procurado el impulso de cambios en la situación de las mujeres, queda aún trabajo por realizar para generar cambios más estratégicos y estructurales a los que el proyecto ha hecho su contribución procurando niveles de autonomía económica y fortalecimiento de su liderazgo para el empoderamiento. Hace falta intencionar más aún el trabajo tanto con mujeres como con hombres y abordar las dimensiones de las desigualdades que aún persisten.

Sostenibilidad ambiental: se ha avanzado introduciendo en la agenda del DEL la problemática ambiental a través de los emprendimientos para el reciclaje. En la zona de intervención se requiere profundizar en esta situación involucrando al sector empresarial tal como el proyecto ha promovido a través del espacio de concertación, labor que requiere ser retomada y reforzada.

Respeto a la diversidad cultural: la experiencia previa de CESAL ha contribuido a saber atender la diversidad cultural considerando la condición de migrantes de muchas de las familias residentes en la zona de intervención. Este es un aspecto sumamente importante en especial para definir las estrategias metodológicas a aplicar, las que en este caso han sido pertinentes a la población atendida.

Coordinación y complementariedad: una parte importante del trabajo en el proyecto ha sido cumplir un rol articulador para promover sinergias entre los actores presentes en el distrito y en particular en la zona de intervención. Hoy existe un mayor acercamiento de la empresa privada asentada en la zona con la población, identificando mejor los posibles temas de colaboración. El apoyo brindado en este proyecto a la mejora de los espacios comunales al servicio del cuidado diurno de niñas y niños, es ejemplo de ello. El espacio de concertación es un esfuerzo que se basa en la presencia y experiencia previas de CESAL y la UCSS, por ello toca mantenerlo y reforzarlo para sostener los niveles de coordinación alcanzados.

## **VI. Recomendaciones**

A CESAL y la UCSS:

- Considerando la transversalidad del enfoque de género siendo un eje estratégico de AACID como de las instituciones ejecutoras, se recomienda atender y profundizar en la identificación de la problemática de género y el análisis de las brechas existentes en el ámbito de intervención, a fin de intencionar un abordaje de las condiciones de desigualdad existentes, lo que ha de exigir un trabajo no sólo con mujeres, sino avanzar en la labor iniciada con este proyecto respecto de las relaciones de género, la violencia, así como el fomento de una mayor inclusión, no solo económica, de las mujeres en los espacios públicos.
- Prever en ámbitos como el de Huachipa, la necesidad de descentralizar las acciones anticipando una demanda que es muy probable que aparezca como en este proyecto, contemplando los recursos humanos y materiales que ello ha de demandar, brindando las mejores condiciones posibles de seguridad tanto a la población como al equipo.
- Considerar la realización de una Línea de base – no sólo un diagnóstico o registro de data de inicio – que valore el punto cero de todos los indicadores consignados desglosando conceptual y operativamente todos las nociones implicadas en ello de modo de poder luego, a la salida, ponderar contrastando las variaciones cuantitativas tanto como cualitativas relacionadas a los cambios alcanzados.
- Cuidar de establecer mecanismos de sostenibilidad que permitan asegurar la permanencia de los cambios, incluyendo mecanismos de seguimiento y vigilancia ciudadanos, y otros tendientes a la institucionalización de los resultados.
- Desde el CETPRO, fortalecer, mantener y estrechar los vínculos construidos con las empresas para la colocación de las egresadas y los egresados de las especialidades formativas brindadas. De acuerdo a los comentado por las representantes de las empresas contactadas en este proceso de evaluación, considerar profundizar en el tratamiento de los temas sobre los derechos laborales y beneficios sociales, acceso a ESSALUD y fortalecer la tolerancia respecto al proceso de inserción laboral como parte del desarrollo de las habilidades socio-emocionales (habilidades blandas).
- Sistematizar la propuesta de la escuela de liderazgo con mujeres, ordenando la información recogida, organizando metodológicamente la propuesta y elaborando el marco conceptual de sustento que permita conformar un modelo de intervención susceptible de ser socializado.
- En el caso específico del CIDIR-UCSS, sistematizar la experiencia de fortalecimiento de capacidades con funcionarios y funcionarias públicos/as, a fin de aterrizar en aprendizajes que nutran futuras propuestas en ámbitos y condiciones similares, en particular respecto de los procesos de promoción y conformación de espacios de concertación multiactor con liderazgo municipal.

A las autoridades de la municipalidad:

- Asegurar la permanencia de las y los funcionarios en posiciones técnicas directivas que permita la implementación y sostenibilidad de las políticas y el enriquecimiento del capital organizacional.
- En un ámbito tan amplio como el distrito de Lurigancho-Chosica, es necesario mantener oficinas descentralizadas que aseguren la apropiada interlocución de la población con las autoridades y funcionarios.
- Impulsar y fortalecer el funcionamiento del espacio de concertación en DEL conformado recientemente, como un espacio promotor de políticas a favor del desarrollo económico del distrito, fomentando la participación y la elaboración de propuestas.

## **VII. Acciones para la difusión**

Considerando los diferentes tipos de actores participantes del proyecto, se considera oportuno llevar a cabo la presentación de los resultados y las conclusiones finales de la evaluación con todos ellos. Al respecto, se propone la elaboración de una presentación breve y focalizada (versión power point) ante dos grupos:

1° Mujeres y hombres beneficiarios de las comunidades participantes como las dirigencias de las Asociaciones de vivienda y las lideresas.

2° Las y los funcionarios de la gerencia de DEL de la municipalidad de Lurigancho-Chosica, representantes de las empresas aliadas colaboradoras, de las instituciones públicas y privadas que colaboraron con el proyecto, el equipo del CIDIR-UCSS y el propio equipo de CESAL.

La primera reunión podría realizarse en las instalaciones del CETPRO “La Rosa Blanca”, y la segunda en otro local que CESAL determine. Cada reunión tendría una duración aproximada de 1 hora y 30 minutos, con la siguiente agenda:

- Bienvenida
- Presentación del proyecto y de resultados de la evaluación
- Comentarios
- Cierre y despedida

Por otro lado, queda en manos de CESAL establecer las fechas y realizar las coordinaciones necesarias.



## VIII. Anexos

### 7.1. Matriz de evaluación

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Al finalizar el proyecto el 60% de las mujeres y sus familias beneficiadas por el proyecto mejoran sus condiciones de vida (acceso al trabajo, a la educación, a la salud y/o mejora de la vivienda) gracias al aumento de su renta familiar.								
CRITERIOS DE EVALUACIÓN									
Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Efectos-Impactos	Sostenibilidad	Apropiación institucional	Enfoque de género	Sostenibilidad ambiental	Diversidad cultural	Coordinación y complementariedad
¿El modelo de intervención del proyecto ha logrado abordar la problemática identificada para la obtención de los resultados previstos?	¿Se han alcanzado los resultados previstos del proyecto?	¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos disponibles en los resultados previstos?	¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?	¿Se han desarrollado mecanismos que permitirán mantener los beneficios (resultados) de la intervención una vez concluida la ayuda?	¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño e implementación de la intervención?	¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?	¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?	¿Se han desarrollado mecanismos que aseguran el respeto de la diversidad cultural en los colectivos beneficiarios?	¿Se ha promovido o aprovechado las posibles sinergias entre el proyecto y otras iniciativas o programas?
¿El modelo de intervención del proyecto corresponde a las prioridades y necesidades de las entidades locales?		¿Las herramientas de gestión del proyecto han permitido gestionar su implementación y alcanzar los resultados de la intervención?							
¿Se corresponden los problemas identificados con el objetivo propuesto?	¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?								
¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?									

¿Han sido pertinentes los mecanismos propuestos para el logro de los resultados?	¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?	¿Se han producido impactos positivos o negativos no previstos sobre los beneficiarios?	¿Se ha influido positivamente sobre las capacidades de las instituciones y organizaciones locales?	¿La intervención ha incluido medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales?	¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?	¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?		
¿Se ha adecuado la intervención al contexto en el que se ha desarrollado?		¿Existieron factores críticos que afectaron la eficiencia del proyecto?							

## 7.2. Entrevistas: A. Listado de personas entrevistadas

N°	Personas contactadas	Participación en proyecto	Técnica aplicada
1	Javier De Haro	Director CESAL Perú	Entrevista
2	Milagros Agurto	Coordinadora del proyecto	
3	Patricia Velasco	Monitoreo de proyecto CESAL España	
4	David Bravo	Formulación de proyecto CESAL España	
5	Katia Ortiz	Responsable Resultado 2	
6	Inés Ayllón	Directora CETPRO “La Rosa Blanca”	Grupo de discusión
7	César Fernández	Psicólogo responsable de inserción laboral	
8	Jenny Trujillo	Monitora emprendimiento	
9	Clara Huaranga	Monitora pedagógica	Entrevista
10	Adolfo Trujillo	Director administrativo	
11	Cintya Delgado	Coordinadora de proyectos – CIDIR UCSS	Grupo de discusión
12	Vilma Solís	Lideresas – Escuela de Liderazgo	
13	Noemí La Rosa		
14	Rosa María Carrillo		
15	María Berrocal		
16	Mirian Quispe		
17	Mirian Naula		
18	Gladys		
19	Helen		
20	Noemí		
21	Dalia		
22	Rosa		Formación en Emprendimiento – Apoyo inicio de emprendimiento o incremento de ganancias en emprendimiento
23	Patricia Livia		
24	Kimberly		
25	Katherine		

26	Sofía		
27	Luz		
28	María		
29	Teresa		
30	Jenny		
31	Marcelina		
32	Haydeé		
33	Beatriz		
34	Elizabeth		
35	Jimmy Joel		
36	La Florida	Juntas Directivas Asociaciones de vivienda	Entrevista
37	Nuevo Amanecer		
38	Nuevo Amanecer		
39	Denisse López	Recursos Humano – International Bakery	Entrevista
40	Johani Flores	Newrest Perú	

### 7.3. Entrevistas: B. Guiones de entrevistas por actor

#### GUIA DE ENTREVISTA COORDINADORA DE PROYECTO

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_ / \_\_\_ / 2018

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	
<b>Tiempo de participación en Proyecto:</b>	

#### Guía de Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido su experiencia con el proyecto “Apoyo...” (*nombre completo del proyecto*)?
2. ¿De qué manera cree usted que este proyecto responde a las necesidades de la población?
3. ¿Qué políticas, planes o programas respecto a la inserción económica de las mujeres en el ámbito local existían antes del proyecto?
4. ¿Cómo se articula el proyecto con las prioridades locales? ¿Es la inclusión económica de las mujeres una problemática de la agenda política local?, ¿Cómo? ¿Por qué?
5. ¿De qué manera el proyecto ha podido atender este tema?
6. ¿Cuáles han sido las principales estrategias aplicadas en la consecución de los resultados y el objetivo propuestos?
7. ¿Qué piensa de las estrategias utilizadas y la metodología aplicada para la realización del proyecto?
8. ¿Cuáles han sido los recursos con los que se ha ejecutado el proyecto? ¿De qué manera se han administrado a lo largo del proyecto?
9. ¿Se cumplió el cronograma de actividades de acuerdo a lo previsto? ¿Qué contratiempos se presentaron?
10. ¿Cuál ha sido la participación de la UCSS en el proyecto? ¿qué rol ha desempeñado?
11. ¿Qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
12. ¿Qué actor/es ha/n sido clave/s en el proyecto? ¿Por qué? ¿Faltó algún actor?

13. ¿Cuáles considera las mayores dificultades enfrentadas por el proyecto?
14. ¿Cuál ha sido el factor de éxito del proyecto?
15. ¿Cuál ha sido el mayor desacierto o debilidad?
16. Culminado el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con lo logrado? ¿Por qué?
17. ¿Se ha pensado cómo dar continuidad a lo alcanzado?
18. ¿Cuáles son los riesgos futuros para el mantenimiento de los efectos alcanzados?
19. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje como Coordinadora del proyecto?
20. De continuar el proyecto, ¿qué priorizaría? ¿Tiene algunas recomendaciones o sugerencias?

### GUIA DE ENTREVISTA RESPONSABLES TÉCNICOS/AS

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_ / \_\_\_ / 2018

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	
<b>Tiempo de participación en Proyecto:</b>	

#### Guía de Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido su experiencia con el proyecto “Apoyo...” *(nombre completo del proyecto)*?
2. ¿En qué periodo asumió la Responsabilidad técnica en el proyecto y cuáles fueron sus responsabilidades? *(Resultado a cargo)*
3. ¿Qué políticas, planes o programas respecto a la inserción económica de las mujeres en el ámbito local existían antes del proyecto?
4. ¿Cómo se articula el proyecto con las prioridades locales? ¿Es la inclusión económica de las mujeres una problemática de la agenda política local?, ¿Cómo? ¿Por qué?
5. ¿De qué manera el proyecto ha podido atender este tema?

6. ¿Cuáles han sido las principales estrategias aplicadas en la consecución de los resultados y el objetivo propuestos?
7. ¿Qué piensa de las estrategias utilizadas y la metodología aplicada para la realización del proyecto? ¿Y en el Resultado ... *(el que le corresponda)*?
8. ¿Cuáles han sido los recursos para la ejecución del Resultado? ¿De qué manera se han administrado a lo largo del proyecto?
9. ¿Se cumplió el cronograma de actividades de acuerdo a lo previsto? ¿Qué contratiempos se presentaron?
10. A lo largo del proyecto, ¿recibió asistencia técnica y administrativa cuando la requirió? ¿hubo dificultades?
11. ¿Hubo monitoreo y seguimiento del proyecto? ¿quién lo ejecutaba? ¿en qué consistía? ¿qué instrumentos o herramientas se aplicaban?
12. ¿Qué competencias y capacidades cree se han fortalecido o desarrollado en los actores que han participado en el proyecto?
13. ¿Qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
14. ¿Qué actor/es ha/n sido clave/s en el proyecto? ¿Por qué? ¿Faltó algún actor?
15. ¿Cuáles considera las mayores dificultades enfrentadas por el proyecto?
16. ¿Cuál ha sido el factor de éxito del proyecto?
17. ¿Cuál ha sido el mayor desacierto o debilidad?
18. Culminado el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con lo logrado? ¿Por qué?
19. ¿Se ha pensado cómo dar continuidad a lo alcanzado?
20. ¿Cuáles son los riesgos futuros para el mantenimiento de los efectos alcanzados?
21. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje como Responsable técnica del Resultado ....?
22. De continuar el proyecto, ¿qué priorizaría? ¿Tiene algunas recomendaciones o sugerencias?

## GUIA DE ENTREVISTA CON SOCIO LOCAL

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_ / \_\_\_ / 2018

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Institución/Organización:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	
<b>Tipo de participación en Proyecto:</b>	

### Guía de Preguntas:

1. ¿Cómo ha participado del proyecto “Apoyo...” (*nombre completo del proyecto*)?
2. ¿Por qué... (*nombre de organismo*) se compromete con este proyecto?
3. ¿A qué política, plan o programa de su organismo responde este proyecto?
4. ¿De qué manera cree usted que este proyecto responde a las necesidades de la población?
5. ¿Cómo se articula el proyecto con las prioridades locales?
6. ¿De qué manera el proyecto ha podido atender estos temas?
7. ¿Cuál es la contribución efectiva del proyecto a la inserción económica de las mujeres de Huachipa?
8. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas y la metodología aplicada para la implementación del Resultado en el que han participado?
9. ¿Qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
10. ¿Qué actor/es ha/n sido clave/s en el proyecto? ¿Por qué? ¿Faltó algún actor?
11. ¿Cuál ha sido el factor de éxito del proyecto?
12. ¿Cuál ha sido el mayor desacierto o debilidad?
13. Culminado el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con lo logrado? ¿Por qué?



14. ¿Se ha pensado cómo dar continuidad a lo alcanzado? ¿Se ha pensado en alguna nueva iniciativa?
15. ¿Cuáles son los riesgos futuros para el mantenimiento de los efectos alcanzados en los colectivos beneficiarios?
16. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje con relación al proyecto?
17. De continuar el proyecto, ¿qué priorizaría? ¿Tiene algunas recomendaciones o sugerencias?

**GUIA GRUPO DE DISCUSIÓN MUJERES BENEFICIARIAS**

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_/\_\_\_/2018

Nombre de entrevistadas	Institución/Organización	Responsabilidad/cargo

**Guía de Preguntas:**

1. ¿Cuál ha sido su participación en el proyecto “Apoyo...” (nombre completo del proyecto)? ¿En qué periodo participó?
2. ¿Conocía a CESAL antes del proyecto? ¿Cómo?
3. ¿Cuál fue su motivación para participar en el proyecto?
4. ¿Qué actividades se desarrollaron?
5. Lo desarrollado por el proyecto, ¿le ha ayudado de alguna manera? ¿cómo?
6. ¿Conoce otra organización/institución que atienda estos temas?

7. ¿Qué cambios aprecia en su vida con su participación en el proyecto? ¿por qué cree que se ha producido eso?
8. ¿Qué de lo aprendido aplica en su vida cotidiana?
9. ¿Qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s para usted? ¿Por qué?
10. ¿Con qué miembros de CESAL se ha relacionado con más frecuencia? ¿de qué manera?
11. ¿Cuál considera el mayor desacierto o debilidad, o lo que menos le ha gustado de su experiencia en el proyecto?
12. Culminada su participación en el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con su experiencia? ¿Por qué?
13. ¿Qué le haría falta para mantener lo logrado con el proyecto?
14. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje participando del proyecto?
15. De continuar el proyecto, ¿qué recomendaciones o sugerencias le haría a CESAL?

### GUIA DE ENTREVISTA EQUIPO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_ / \_\_\_ / 2018

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	
<b>Tiempo de participación en Proyecto:</b>	

#### Guía de Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido su participación en el proyecto "Apoyo..." (nombre completo del proyecto)? ¿En qué periodo participó? ¿Cuáles eran sus responsabilidades?
2. ¿Cómo se llevó adelante la gestión administrativa y financiera del proyecto? ¿Qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
3. ¿Qué dificultades se presentaron? ¿En qué etapa/s? ¿Cómo se enfrentaron?

4. Los recursos financieros del proyecto, ¿fueron suficientes?, ¿se requirió de otros recursos?
5. ¿Qué actor/es ha/n sido clave/s en la gestión administrativa y financiera del proyecto?  
¿Por qué?
6. ¿Cuál ha sido el factor de éxito del proyecto?
7. ¿Cuál ha sido el mayor desacierto o debilidad?
8. Culminado el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con lo logrado? ¿Por qué?
9. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje participando del proyecto?
10. ¿Tiene algunas recomendaciones o sugerencias?

#### **7.4. Sumilla evaluadora**

Rosa Villavicencio, profesional de las Ciencias Humanas con más de 25 años de experiencia, Licenciada en Psicología (PUCP), egresada de la Maestría en Política Social con mención en Gestión de proyectos (UNMSM), con Diploma de especialización en Género y Desarrollo (Escuela para el Desarrollo), Diploma del VIII Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política ejecutado por la PUCP en convenio con la Universidad George Washington (USA) y auspiciado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), y certificado IDB6x en Gestión de proyectos de Desarrollo (BID y EdX), y en Realidad Social Latinoamericana (INDES y EdX).

Amplia experiencia en sistematización y evaluación de proyectos sociales, trabajando con enfoque de derechos, de género, e intercultural, con orientación al aprendizaje y la gestión de conocimientos. Especialista en capacitación de adultos/as y aplicación de metodologías participativas, diseño y desarrollo de propuestas educativas y elaboración de materiales de capacitación en sistematización y temas diversos.

Ha brindado servicios para entidades de cooperación y organismos nacionales e internacionales, en relación a proyectos de restitución de derechos, género, equidad, salud, educación técnico-productiva, inclusión financiera, conservación y desarrollo rural, áreas naturales protegidas, participación, proceso de verdad y justicia y justicia transicional (TNC, GIZ, Woman Kind, PNUD, ONU Mujeres, UNODC, Oxfam GB, IEP, Alternativa, Fovida, Demus, MIMP, MINEDU, entre otras).

Con capacidad para trabajar en equipo y bajo presión, asume el cumplimiento de metas y el logro de resultados.