

“LA EVALUACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA LA GOBERNANZA TERRITORIAL”

ESTUDIO DE CASO: EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROGRAMA REGIONAL DE EMPLEO SOSTENIBLE EN LA PROMOCIÓN DE MICROEMPRESAS LOCALES

Introducción

Este proyecto surgió a raíz de la inquietud del Gobierno Boliviano, la UIM y el PRES-OIT por contribuir en el desarrollo de una nueva forma de gobernar capaz de revalorizar el papel de los gobiernos democráticos, en nuestro caso de los gobiernos locales y proporcionar un enfoque de gobierno que a través de metodologías y prácticas innovadoras, como la evaluación y otros mecanismos de transparencia pública, permitan fortalecer el desarrollo económico y la equidad de oportunidades.

1. Antecedentes.

El Programa Regional de Empleo Sostenible –PRES- es una iniciativa de la OIT formulada desde dos subregiones de América (zona Andina y América Central). El PRES viene desarrollando actividades en Bolivia desde junio de 2002. El objetivo de desarrollo del Programa está orientado a desarrollar capacidades y promover políticas de promoción hacia la microempresa y grupos comunitarios a través del incentivo de la empresa y el empleo local. Por ello se trabajó en el fortalecimiento de la capacidad de promoción económica de los Gobiernos Locales.

Después de tres años de su implementación la información existente sobre los efectos del Programa en los beneficiarios finales era nula, no se conocía cual había sido el efecto del apoyo prestado a los Gobiernos Municipales en la institucionalización de la función de promoción económica, menos aún, se conocía cual había sido el impacto del Programa en la promoción y desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas. De manera tal que no se sabía a ciencia cierta la conveniencia de seguir en esa misma línea de trabajo o, por el contrario, reorientar los esfuerzos o introducir correcciones que permitan mejorar el accionar del Programa y la influencia en la sociedad civil.

Es en este sentido, que la presente evaluación pretendía determinar el impacto que ha tenido el PRES en la promoción de microempresas en el ámbito local de los Gobiernos Municipales en los cuales se ha fortalecido la capacidad de promoción económica durante los últimos tres años.

Para realizar la evaluación de impacto se aplicó una metodología simple, eficiente en función de los costos y que además genere un proceso de transparencia y aprendizaje tanto para el Programa como para los beneficiarios directos e indirectos del mismo.

2. Objetivos de la Evaluación

2.1 Objetivo General:

A través de un estudio de caso comparado se pretendía analizar el impacto que había tenido el PRES en el desarrollo y promoción de microempresas locales; por medio del fomento a la institucionalidad de la función de promoción económica, impulsada por el Programa en los Gobiernos Municipales de Bolivia durante los últimos años.

2.2 Objetivos específicos:

- ❑ Establecer el grado de institucionalidad de la función de Promoción Económica en los Gobiernos Municipales beneficiarios del Programa a mayo de 2005.
- ❑ Determinar el impacto que ha tenido el Programa en la institucionalidad de la función de promoción económica en los Gobiernos Municipales, a través de la comparación del grado actual de institucionalidad de esta función con el grado inicial del ejercicio de este rol a comienzos de la ejecución del Programa (línea de base).
- ❑ Determinar el grado de utilidad de los instrumentos, metodologías y herramientas, transferidas por el Programa a los Gobiernos Municipales, en el desarrollo y promoción de microempresas locales (en el marco del estudio de caso).
- ❑ Obtener recomendaciones y lecciones aprendidas sobre las mejores prácticas en cuanto al fomento de la institucionalidad de la función de promoción económica municipal y en la promoción de microempresas locales.

3. Metodología

De forma esquemática la evaluación de impacto del Programa comprendía dos fases:

La primera fase (años: 2002 a 2005) consistió en comparar el desempeño de los Gobiernos Municipales en cuanto a la institucionalidad de la función de promoción económica antes de recibir la capacitación y asistencia técnica brindada por el PRES con su desempeño después de recibir dicha capacitación y asistencia técnica. La diferencia entre estos dos desempeños sería atribuible, en un principio, a las acciones del Programa.

La segunda fase de la evaluación (años: 2002 a 2007) orientada a analizar el impacto que ha tenido el PRES en el desarrollo y promoción de microempresas locales, a través del fomento a la institucionalidad de la función de promoción económica municipal, consistirá en determinar, usando un modelo cuasiexperimental (como el modelo “antes-después con grupo de comparación”), un grupo de control y un grupo de beneficiarios. El grupo de control estaría constituido por una muestra de microempresarios que estando en un municipio que cumplía con todos los requisitos para ser beneficiario del Programa no lo fue. Por su parte el grupo de beneficiarios estaría constituido por una muestra de microempresarios que se suponen han sido favorecidos por el accionar del Gobierno Municipal gracias al fortalecimiento integral que éste recibió del PRES.

Posteriormente, se deberían comparar los resultados sobre el grado de utilidad de los servicios prestados por el Gobierno Municipal para la promoción de las MyPEs, obtenidos de la aplicación de la metodología tanto al grupo de beneficiarios como al grupo de control. La diferencia de resultados entre el grupo de beneficiarios y el grupo de control sería atribuible, en primera instancia, a las acciones de fortalecimiento municipal del PRES.

Los instrumentos y técnicas utilizadas en la primera fase de la evaluación han sido:

- Línea de base
- Formulario de recolección de información para actualizar la línea de base
- Entrevistas semiestructuradas
- Visitas de observación in situ
- Revisión documental (PDMs y POAs)

4. Resultados Obtenidos Primera Fase: Institucionalidad de la Función de Promoción Económica Municipal

Como resultado de la aplicación de los instrumentos antes mencionados se obtuvo el siguiente cuadro resumen de valoraciones atribuidas a cada una de las municipalidades en las cuales intervino el PRES, según temáticas y variables:

Institucionalidad de la Función de Promoción Económica Municipal. (Resultado de la diferencia año 2002 año 2005)

| TEMA | VARIABLES | PM Indiv. | SUCRE | LA PAZ | EL ALTO | COCHA-BAMBA | POTOSI | ORURO | STA CRUZ | TARIJA | TRINIDAD | COBIJA | |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|---|
| INSTITUCIONALIDAD: Area especializada de DEL - UMDEL | 1.1 JERARQUIA DE LA UMDEL | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | |
| | 1.2 EXISTENCIA DE LA UMDEL | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | |
| | 1.3 APROBACION PLAN OPERATIVO UMDEL | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| | 1.4 PRESUPUESTO UMDEL | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | |
| | 1.5 EQUIPO TECNICO | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| | 1.6,7 ACCESIBILIDAD Y MOBILIARIO UMDEL | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | |
| | 1.8 EQUIPAMIENTO DE LA UMDEL | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | |
| | 1.9 CONECTIVIDAD DE LA UMDEL | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | | 1 | 1 | 0 | |
| | PUNTAJE REAL (PM = 15 pts) | 15 | 5 | 12 | 8 | 8 | 12 | 5 | 4 | 9 | 8 | 0 | |
| | PUNTAJE ESTANDAR (llevado a 100 puntos) | 100 | 33,33 | 80,00 | 53,33 | 53,33 | 80,00 | 33,33 | 26,67 | 60,00 | 53,33 | - | |
| TOTAL PONDERADO (peso XX%) | | | | | | | | | | | | | |
| INSTITUCIONALIDAD: Política Municipal de DEL | 2.1 PDM - EJE ECONOMICO (coherencia con vocación productiva) | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | 2.2 ORIENTACION ECONOMICA POA MUNICIPAL | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| | 2.3 RELACIONAMIENTO ADECUADO PDM - POA MUNICIPAL | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| | 2.4 ORIENTACION POA UMDEL (PDM - Voc. Prod.) | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| | 2.5 FACTORES DE ACONDICIONAMIENTO | * Soporte Físico para el DEL | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| | | * Normatividad para el DEL | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 1 |
| | | * Recursos Humanos para DEL | 1 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 1 | 0 | 1 |
| | | * Promoción Territorio y productos | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 1 | 0 |
| | | * Servicios Empresariales | 1 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 |
| | | * Fortalecimiento Institucional para el DEL | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 |
| PUNTAJE REAL (PM = 13 pts) | 13 | 2 | 5,5 | 6 | 6,5 | 6,5 | 3,5 | 4,5 | 6 | 3 | 5 | | |
| PUNTAJE ESTANDAR (llevado a 100 puntos) | 100 | 15,38 | 42,31 | 46,15 | 50,00 | 50,00 | 26,92 | 34,62 | 46,15 | 23,08 | 38,46 | | |
| TOTAL PONDERADO (peso XX %) | | | | | | | | | | | | | |
| TRANSVERSALIDAD EN GESTION MUNICIPAL | 3.1 OTRAS AREAS HACEN PROMOCION DEL | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | |
| | 3.2 COORDINACION INTRA MUNICIPAL - COMUDEL | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| | 3.3 EXISTENCIA DE COMISION DEL EN EL CONCEJO | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | |
| | 3.4 COORDINACION INSTANCIA OPERATIVA - CONCEJO | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | |
| | PUNTAJE REAL (PM = 8 pts) | 8 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | |
| PUNTAJE ESTANDAR (llevado a 100 puntos) | 100 | 25,00 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 12,50 | 50,00 | 50,00 | 25,00 | 12,50 | 12,50 | | |
| TOTAL PONDERADO (peso XX %) | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| OPERATIVIDAD DE LA UMDEL, CONCEJO Y OTRAS AREAS | PROM. EMPLEO | 4.1 PROGRAMA DE EMPLEO | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| | | 4.2 BOLSA DE TRABAJO O SIMILAR | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4.3 CAPACITACION LABORAL O SIMILAR | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | PROMOCION EMPRESARIAL | 4.4 INCENTIVA REGISTRO FORMAL | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4.5 BRINDA INFORMACION | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4.6 APOYA FERIAS Y OTRAS ACTIV, PROMOCION | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| | | 4.7 CAPACITACION EMPRESARIAL | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| | ASOCIATIVIDAD | 4.9 PROMOCION A LA AGREMIACION | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4.10 PROMOCION AL CONSORCIO Y SUBCONTRATA | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | NORMATIVIDAD | 4.11 PROPUESTA DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4.12 PROPUESTA DE FORMALIZACION | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4.13 REGLAMENTO DE CONCESIONES | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 |
| | INSTRUMENTOS DE GESTION | 4.14 ARCHIVO TECNICO LEGAL | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4.15 DIRECTORIO DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y/O GREMIOS | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | | 1.16 DIRECTORIO DE OFERTA DE SERVICIOS EMPRESARIALES | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4.17 SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL - SIE | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4.18 DIAGNOSTICO DE CONGLOMERADOS/SECTORIALES | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | PUNTAJE REAL (PM = 40 pts) | | 36 | 3 | 9 | 9 | 6 | 7 | 4 | 8 | 8 | 4 | 7 |
| | PUNTAJE ESTANDAR (llevado a 100 puntos) | | 100 | 8,33 | 25,00 | 25,00 | 16,67 | 19,44 | 11,11 | 22,22 | 22,22 | 11,11 | 19,44 |
| | TOTAL PONDERADO (peso XX %) | | | | | | | | | | | | |
| CONCERTACION PARA EL DESARROLLO | 5.1 CONCERTACION CON ENTIDADES PRIVADAS | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | 5.2 CONCERTACION Y COORDINACION CON ENTIDADES PUB | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | 5.3 CONCERT. Y COORDIN.CON GREMIOS EMPRES. Y SIMILA | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | |
| | 5.4 CODEPES | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | PUNTAJE REAL (PM = 8 pts) | | 8 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| | PUNTAJE ESTANDAR (llevado a 100 puntos) | | 100 | 12,50 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 25,00 | 37,50 |
| TOTAL PONDERADO (peso XX %) | | | | | | | | | | | | | |

| PUNTAJE TOTAL | P.M | SUCRE | LA PAZ | EL ALTO | COCHABAMBA | POTOSI | ORURO | STA CRUZ | TARIJA | TRINIDAD | COBIJA | PROMEDIO | MEDIANA |
|----------------------------------|------------|-------|--------|---------|------------|--------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|---------|
| INSTITUCIONALIDAD: OMDEL | 100 | 33,33 | 80,00 | 53,33 | 53,33 | 80,00 | 33,33 | 26,67 | 60,00 | 53,33 | 0,00 | 47,33 | 53,33 |
| INSTITUCIONALIDAD: POLITICA DEL | 100 | 15,38 | 42,31 | 46,15 | 50,00 | 50,00 | 26,92 | 34,62 | 46,15 | 23,08 | 38,46 | 37,31 | 40,38 |
| TRANSVERSALIDAD DEL EN GESTION | 100 | 25,00 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 12,50 | 50,00 | 50,00 | 25,00 | 12,50 | 12,50 | 30,00 | 31,25 |
| OPERATIVIDAD OMDEL Y OTRAS AREAS | 100 | 8,33 | 25,00 | 25,00 | 16,67 | 19,44 | 11,11 | 22,22 | 22,22 | 11,11 | 19,44 | 18,06 | 19,44 |
| CONCERTACION PARA EL DESARROLLO | 100 | 12,50 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 37,50 | 25,00 | 37,50 | 33,75 | 37,50 |
| TOTAL PUNTAJE | 500 | 94,55 | 222,31 | 199,49 | 195,00 | 199,44 | 158,87 | 171,00 | 190,88 | 125,02 | 107,91 | 166,45 | 180,94 |

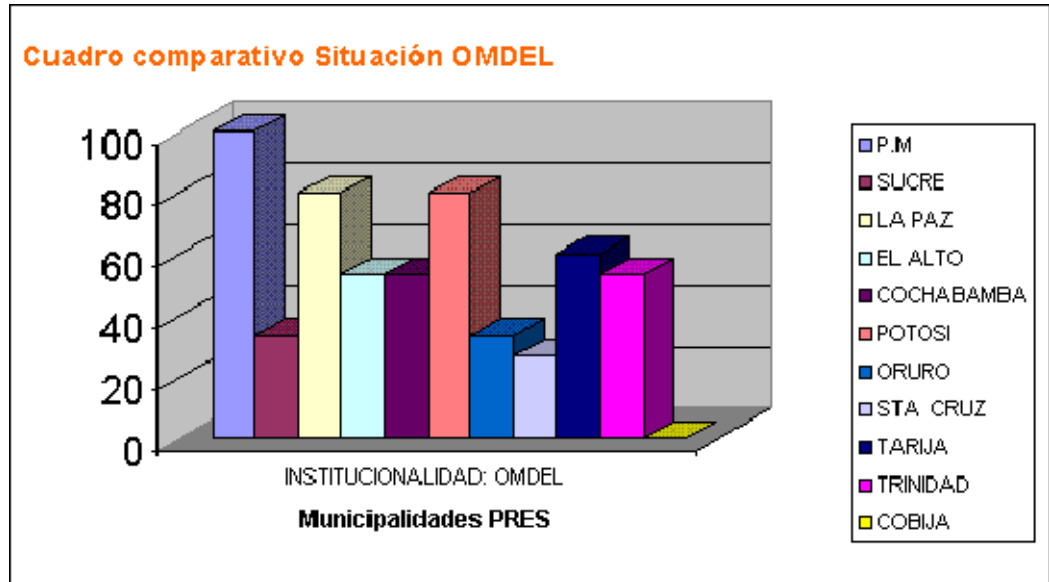
Como podemos observar, la municipalidad de La Paz, es la que ha alcanzado mayor puntaje con relación a las demás, claro que debemos considerar que es la sede de Gobierno, por lo cual cuenta con ventajas con las que no cuentan el resto de las municipalidades, y la municipalidad con menor puntaje es la de Sucre, un municipio mediano pero ubicado fuera del eje económico central del país.

Así mismo se puede decir que en lo que mejor se ha trabajado ha sido en la creación de un área especializada en la promoción del DEL, y en la institucionalidad de la política de DEL expresada sobre todo en los POAs y PDMS.

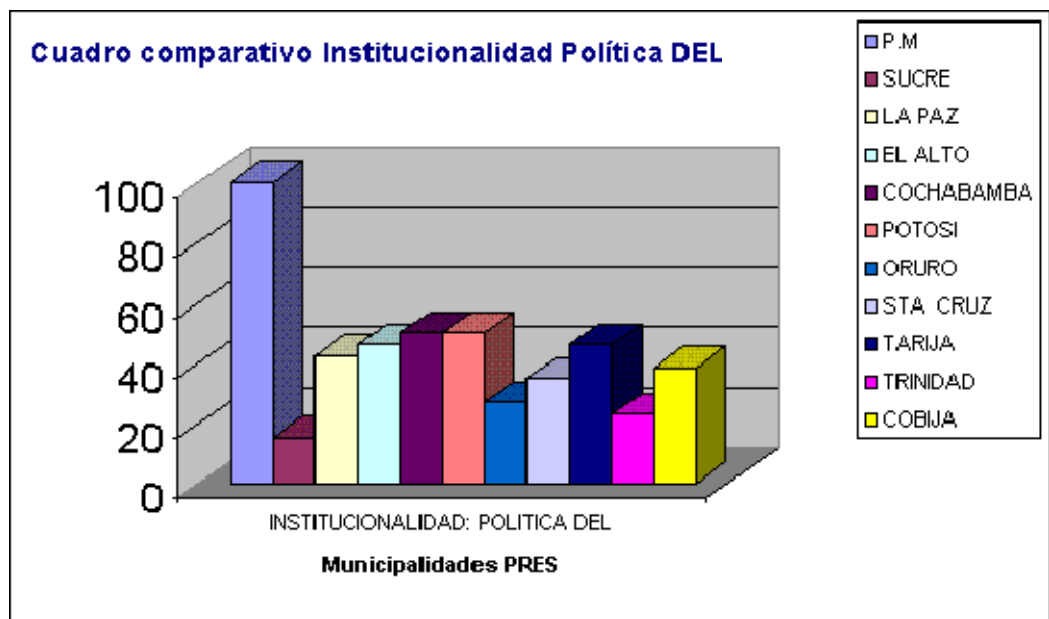
Posteriormente se determinó la diferencia que existía en cada uno de los componentes e indicadores entre la línea de base del año 2002 (inicio del Programa) con la que se identificó para el año 2005.

Como resultado de esta diferencia podemos realizar los siguientes análisis:

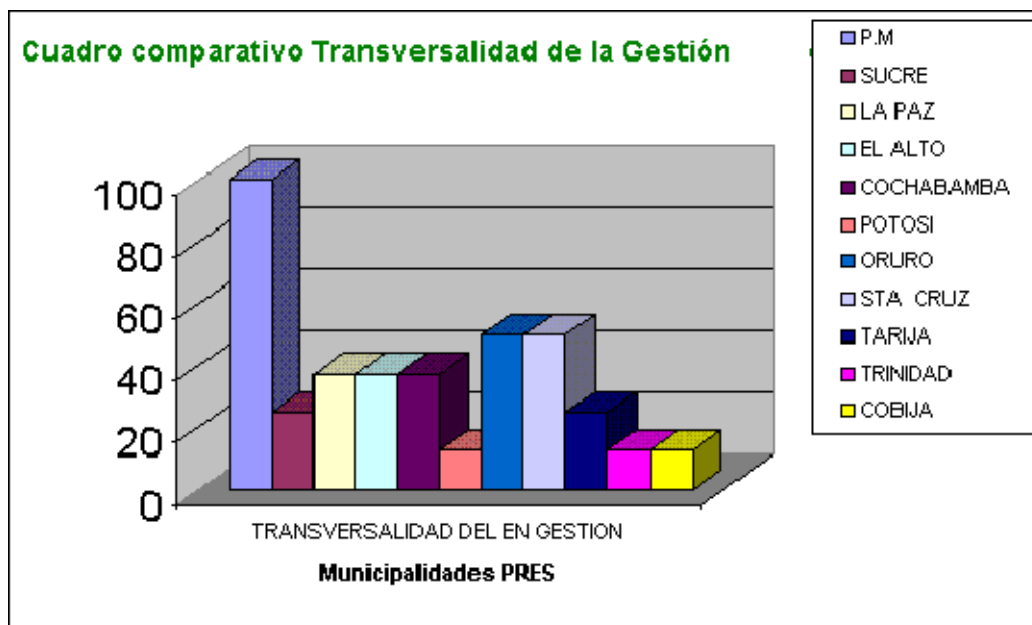
En cuanto al **área especializada en la promoción económica**, sobre todo en apoyo a la microempresa, se puede observar que las ciudades de Potosí y de La Paz son las que tienen mejor estructurada esta área dentro de la municipalidad, de hecho en ambas ciudades tienen la jerarquía de Oficialía Mayor de Desarrollo Económico y cuentan con personal capacitado en la materia.



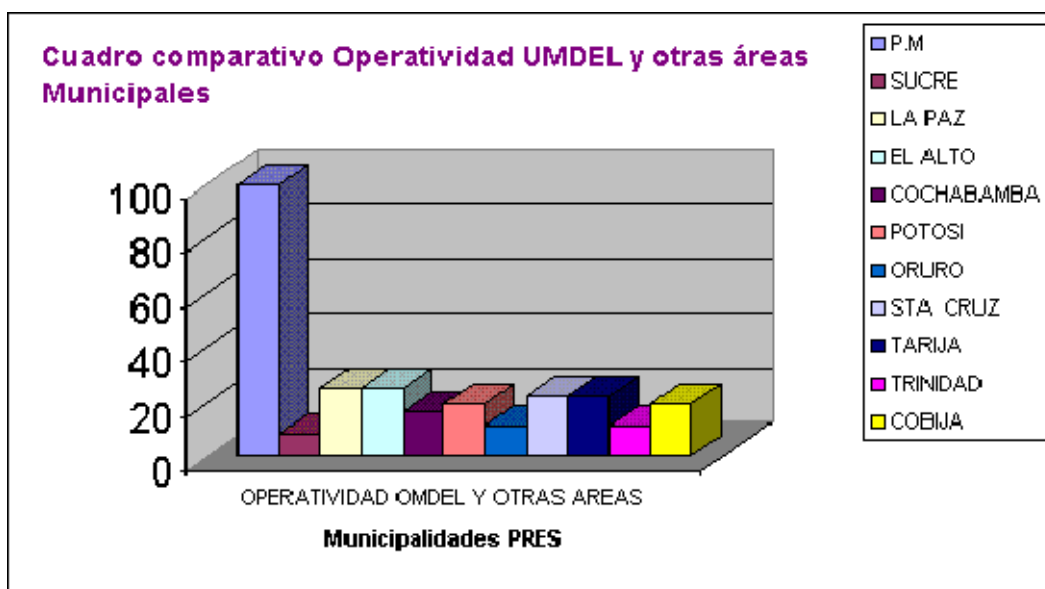
En cuanto a la **institucionalidad de la política del Desarrollo Económico Local** dentro de las municipalidades vinculadas al PRES se nota que casi todas han tenido un desarrollo similar, y por debajo del anterior aspecto. De hecho una de las grandes falencias es aun, la escasa incorporación del enfoque económico-productivo en los PDMs y POAS, (priman las demandas vecinales) y la articulación entre estos dos.



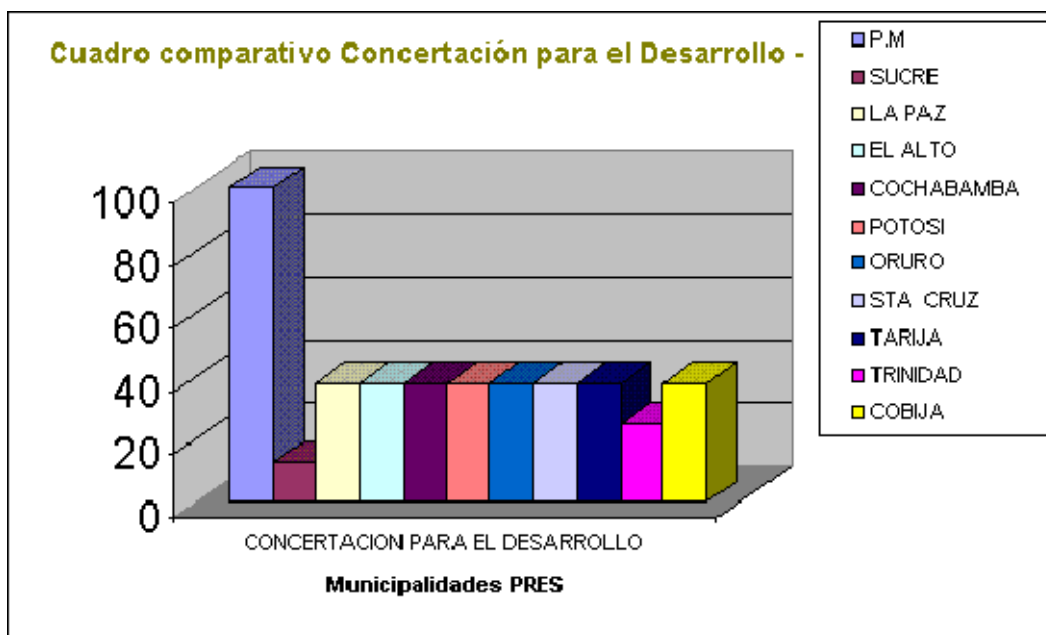
Sobre la **transversalidad de la gestión**, podemos decir que existe un grado relativamente adecuado de involucramiento de las diferentes áreas o unidades del Gobierno Municipal en la promoción económica, así por ejemplo en Oruro y Santa Cruz existen comités internos de promoción económica local, que articulan el accionar del ejecutivo y del legislativo en torno al apoyo a la micro y pequeña empresa.



El análisis sobre el avance de la **efectividad u operatividad del área especializada en promoción del desarrollo económico local**, fue en la que peores resultados se obtuvieron, en casi ninguna de las municipalidades se trabajó en la promoción de empleo, bolsas de trabajo, capacitación laboral, normatividad de apoyo a la MyPE, y los instrumentos de gestión con los que operan son aun incipientes.



Finalmente, en cuanto al grado de **concertación para el desarrollo**, se verifica que las diferentes municipalidades del PRES han evolucionado satisfactoriamente en su capacidad de convocatoria y concertación con otras instituciones públicas y privadas, para el apoyo a la promoción de la MyPE.



5. Conclusiones

- La inestabilidad institucional, política y social, que ha marcado la agenda boliviana en los últimos años, manifestada a través de frecuentes movilizaciones sindicales y de gremios, han generado la implementación masiva de programas de generación de empleo de emergencia, lo cual ha dificultado la formulación de políticas de empleo local de largo plazo.
- Por otra parte, la institucionalidad y legislación municipales no tienen una incidencia directa y determinante en el desenvolvimiento económico de la MYPE.
- El alto flujo del personal, la inestabilidad política y la baja capacidad de ejecución tanto de los gobiernos municipales como del Viceministerio del Micro y Pequeño productor (VMMPP), han representado otro problema para el cumplimiento de las metas propuestas y la sostenibilidad del programa
- A pesar de este contexto, el proyecto tiene un potencial muy grande y ha alcanzado un alto reconocimiento y posicionamiento como aliado serio en el desarrollo de la MyPE y el fortalecimiento municipal. Esto ha contribuido a mejorar la imagen de la OIT en los países de intervención.
- En todo caso lo que el proyecto está haciendo, es generar procesos (un 80% de los municipios cuentan con OMDEL, instrumentos (Archivo Técnico Legal, Simplificación Administrativa, guías para la introducción del enfoque de desarrollo económico local en POAs y PDMs) y formar personal capacitado para

la promoción del desarrollo económico local y mantenimiento de los procesos generados (80% de los funcionarios han sido capacitados).

- El sistema de seguimiento y evaluación de impacto es un instrumento que está dando buenos resultados, no solo porque facilita la toma de decisiones y la formulación de las siguientes fases del Programa, sino y sobre todo, porque ha facilitado el acceso a la información, tanto a los responsables del programa como a decisores políticos y los micro y pequeños empresarios, favoreciendo los principios de transparencia y responsabilidad social en los procesos de desarrollo. Sin embargo es necesario que los técnicos, consultores e instituciones de contraparte sean capacitados en dicho instrumento a fin de que sea más operativo en los plazos adecuados y permita la medición apropiada del impacto buscado.
- Asimismo, en la nueva formulación del Programa Operativo Anual del PRES, se vislumbra que, a raíz de la información obtenida de esta primera fase de evaluación, han sido consideradas varias de las demandas de los beneficiarios, traduciéndolas en proyectos de amplio apoyo social, contribuyendo con ello a la mejora de la gobernanza en los municipios beneficiarios.

9. Recomendaciones

- Un proyecto de los alcances del PRES, tiene que ser concebido en una perspectiva de mediano plazo, para alcanzar los logros, productos y el impacto previsto, además de contar con los fondos suficientes para este fin y cumplir con las expectativas creadas en las contrapartes y aliados.
- Dado el alto flujo del personal, la inestabilidad política y la baja capacidad de ejecución de los Gobiernos Municipales, el PRES debería incluir entre sus contrapartes también a actores privados.
- Así en las actividades orientadas al fortalecimiento de la capacidad de promoción económica local, se debería apoyar la creación de comités o mesas redondas público privadas para fomentar la institucionalización de esta actividad, asegurando así un control público de las intervenciones municipales en el área productiva.
- En las actividades relacionadas con el apoyo a la generación de nuevas microempresas, deberían coordinarse con instituciones de promoción de la MyPE que desarrollan programas específicos, tanto de asistencia técnica, financiera, incubadoras de empresas o la formación de Bolsas de Trabajo. Asimismo se debería trabajar con asociaciones de MyPES y aquellas que trabajen con Clusters.
- Un elemento fundamental debería ser la identificación y trabajo con mujeres y grupos indígenas. En este marco el proyecto debería aproximarse a instituciones que tengan esta cobertura a fin de llegar a acuerdos de operación conjunta.
- Las acciones del Programa deberán estar orientadas principalmente al fortalecimiento de las Unidades Municipales de Desarrollo Económico Local en

los municipios y los Comités de Desarrollo Local y a la elaboración de propuestas de simplificación de procedimientos administrativos.

- Estudios de necesidades y puesta en operación de Servicios sociales complementarios para las MyPEs. a través de los municipios, es otra tarea pendiente de desarrollar.
- Dada la experiencia del PRES en el tema, sería necesario iniciar la sistematización de las experiencias exitosas, preparando los documentos correspondientes. Se podría realizar concursos sobre experiencias y mejores prácticas, publicando los resultados.
- Aplicar las encuestas (Línea base) del sistema de evaluación a por lo menos al grupo de control y al grupo de beneficiarios y así concluir la segunda fase de la evaluación y poder determinar realmente si el Programa ha tenido el impacto esperado.

Lecciones aprendidas

- Si bien la visión amplia de un proyecto integrado posibilita intervenciones a varios niveles para influenciar la creación de empleo, pero por otro lado, hace la implementación mucho más compleja. Proyectos menos amplios posibilitan un trabajo más profundo, específico y especializado en las áreas de intervención.
- Lección importante y fundamental, ha sido la coordinación, concertación y colaboración estrecha con las autoridades nacionales, instituciones educativas, proyectos en ejecución, cooperación internacional, asociaciones de empresarios y otros, que ha permitido aumentar la cobertura del proyecto en términos de población, metas, financiamiento y sobre todo, ha logrado una intervención con una perspectiva unificada del desarrollo.

El Fomento de una cultura evaluadora, la rendición de cuentas y otros mecanismos de transparencia pública, coadyuban a una adecuada gobernanza del territorio, ya que la evaluación provee información que permite atender de mejor manera los intereses y necesidades de la población y permite traducirlos en estrategias y proyectos de amplio apoyo social, lo cual a su vez, puede conducir a una resposabilización público privada por el desarrollo.