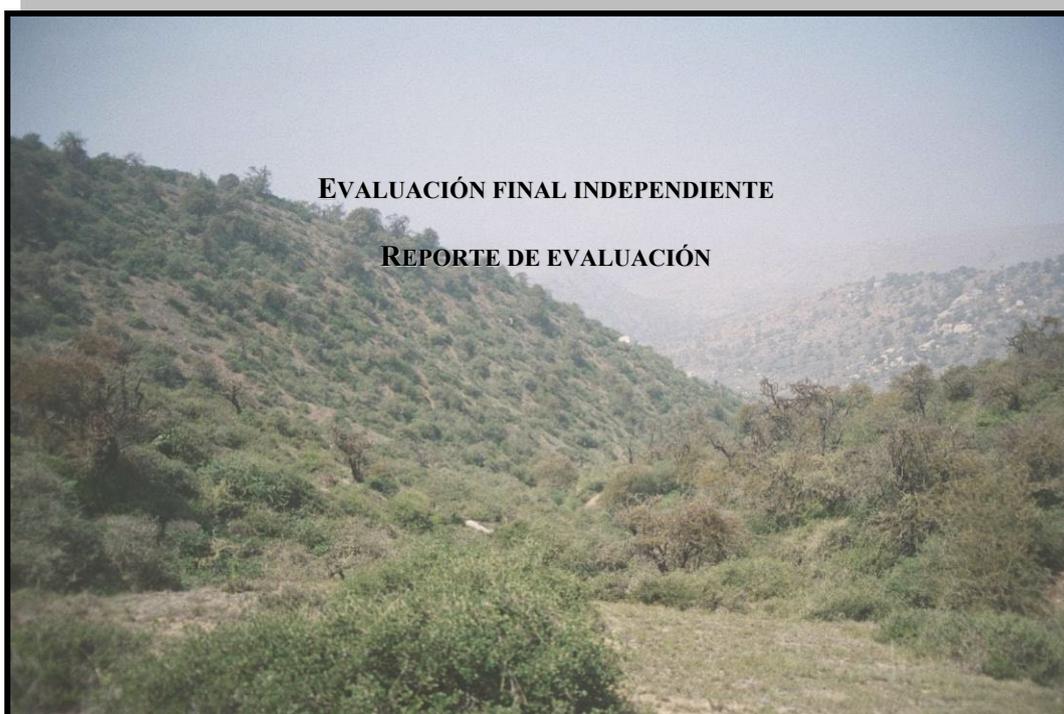




PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
Proyecto PER/01/G35
FONDO MUNDIAL PARA EL AMBIENTE

**RECUPERACION Y USO SOSTENIBLE DE LOS
ECOSISTEMAS DE LAS LOMAS DE ATIQUIPA Y
TAIMARA, POR GESTION COMUNAL**



Evaluador: Gonzalo Llosa

Fecha Evaluación: Agosto-Septiembre 2006
Documento final terminado y aprobado: Abril 2007

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS	3
ACRÓNIMOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	7
PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN	7
ASUNTOS CLAVE ABORDADOS	7
METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	7
ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN	8
EL PROYECTO Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO	8
INICIO DEL PROYECTO Y SU DURACIÓN.....	8
PROBLEMAS QUE EL PROYECTO BUSCA ABORDAR.....	9
OBJETIVOS INMEDIATOS Y OBJETIVO DE DESARROLLO DEL PROYECTO	10
ACTORES PRINCIPALES.....	10
RESULTADOS ESPERADOS	10
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	11
FORMULACIÓN DEL PROYECTO	11
<i>Conceptualización/Diseño</i>	11
<i>Apropiación del proyecto por el país</i>	12
<i>Participación de actores principales</i>	12
<i>Aproximación para la replicabilidad</i>	13
<i>Otros aspectos</i>	13
IMPLEMENTACIÓN	14
<i>Aproximación para la implementación</i>	14
<i>Monitoreo y evaluación</i>	15
<i>Participación de actores</i>	16
<i>Planificación financiera</i>	17
<i>Sostenibilidad</i>	24
<i>Modalidades de ejecución e implementación</i>	24
LOGRO DE RESULTADOS	25
<i>Obtención de Resultados/Logro de Objetivos</i>	25
<i>Matriz de análisis de obtención de resultados</i>	26
<i>Comentarios adicionales sobre cumplimiento de indicadores</i>	29
<i>Sostenibilidad</i>	30
RECOMENDACIONES	32
LECCIONES APRENDIDAS	33
ANEXOS	35
ANEXO 1: TÉRMINOS DE REFERENCIA	35
ANEXO 2: ITINERARIO	43
ANEXO : LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS	44
ANEXO 4: RESUMEN DE LAS VISITAS DE CAMPO (EN ATIQUIPA)	45
ANEXO 5: LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS	46
ANEXO 6: COMENTARIOS AL INFORME DE EVALUACION FINAL DEL POR PARTE DE LOS EJECUTORES.....	47

Agradecimientos

La misión quiere expresar su agradecimiento a todo el equipo del proyecto, especialmente a todos aquellos que participaron de alguna u otra manera con lo relacionado a la evaluación, tanto a los Directivos como a los técnicos y al personal administrativo.

Igualmente, los esfuerzos de coordinación, logística, seguridad y entrega de información por parte de la representación del PNUD en el Perú dotando a la misión del máximo de facilidades, merecen ser mencionados.

Por último, se desea manifestar un reconocimiento especial a los pobladores de la Comunidad de Atiquita que, dejando momentáneamente de lado sus quehaceres habituales, dedicaron tiempo a atender los requerimientos de esta misión.

Acrónimos

ACP	Área de Conservación Privada
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
CONAM	Consejo Nacional del Ambiente
GEF	Global Environment Facility (Fondo Mundial del Ambiente)
ILDER	Instituto Laboral de Desarrollo Regional
INC	Instituto Nacional de Cultura
INRENA	Instituto Nacional de Recursos Naturales
IRECA	Instituto Regional de Ciencias Ambientales
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Project Document (Documento de Proyecto)
REDA	Red Regional de Agroecología
SIG	Sistema de Información Geográfica
UNSA	Universidad Nacional San Agustín

Resumen Ejecutivo

En términos generales el desarrollo conceptual para el diseño del proyecto ha sido apropiado. Sin embargo faltó rigor en la elaboración de la línea de base social, que debió basarse en un levantamiento de información a la totalidad de la población de la Comunidad (mediante encuestas a los jefes de familia), dado el escaso número de habitantes. El diseño de proyecto pecó de optimismo al programar actividades en las lomas de Taimara, dando por descontado que se iba a poder adquirir el terreno. Una omisión importante fue no considerar una estrategia de cierre del proyecto, con la puesta en marcha de un plan de difusión y una publicación del proyecto de buena calidad. La falta de claridad en la asignación de los roles de las instituciones socias del proyecto ocasionó atrasos y mereció una revisión sustantiva que reencauzó el proyecto excluyendo a dos de ellas, a partir del segundo año de ejecución.

El proyecto, al intervenir en una zona de prioridad muy alta para la conservación, contó con el respaldo de las entidades vinculadas al tema ambiental y de biodiversidad (INRENA y CONAM). El Gobierno Regional de Arequipa emitió una norma declarando de interés público la conservación de las lomas, involucrándose de esa manera en el proyecto.

No cabe duda que la población de Atiquipa tuvo importante participación en el proyecto, aunque esto se acentuó a partir del momento que comenzó a haber resultados tangibles. Inicialmente, no se contó con el interés de la mayoría de la población; inclusive, hubo varios opositores.

La replicación estricta de las enseñanzas y experiencias del proyecto se vislumbra de corto alcance, en la medida que las condiciones y combinación de elementos presentes en el caso de las lomas de Atiquipa son, *a priori*, difíciles de encontrar. No es, por lo tanto, una debilidad del proyecto, sino del escaso “universo de replicabilidad” existente, pues, ciertamente, hay otras formaciones de lomas, pero no todas cuentan con esa riqueza de biomasa y biodiversidad, o con la misma disponibilidad de agua, o con una población estrechamente vinculada a ella. Una limitación es que no se previó un Plan de Comunicaciones o de divulgación que incluyera una publicación del proyecto, lo cual, al difundir las enseñanzas de éste, facilita su aplicación en otros ámbitos semejantes.

En cuanto a la implementación, el marco lógico inicial fue redefinido e internalizado en el proyecto a partir de abril de 2005. Aunque el equipo del proyecto tuvo una “convivencia” difícil con el marco lógico, los cambios fueron “asimilados” sin contratiempos dando cuenta de un positivo grado de adaptabilidad del proyecto.

En todos los casos revisados durante la misión de evaluación, los cambios introducidos como consecuencia de aspectos imprevistos que se fueron presentando, resultaron acertados y ayudaron al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Aunque no se pudo constatar la existencia de un Sistema de Monitoreo y Evaluación, se percibió que el equipo del proyecto ha tenido suficiente presencia y permanencia en la zona del proyecto como para garantizar un seguimiento estrecho del mismo. Se visitó el local del proyecto en Atiquipa y se constató que hay evidencias de actividad importante y continua, inclusive contando con una secretaria que es moradora de la propia comunidad de Atiquipa.

En términos generales, el costo real del proyecto se corresponde bien con el nivel de esfuerzo y tiempo requeridos para su ejecución. De acuerdo a la información remitida, se ejecutó el 100 % del presupuesto. Entre el presupuesto programado y el ejecutado hay poca diferencia, a excepción del rubro “Subcontratos”, donde el gasto efectuado es sensiblemente más bajo que el programado. Así, se puede concluir que, en líneas generales, hay una correcta correspondencia entre lo ejecutado y lo programado.

No se ha podido apreciar un esfuerzo planificado expresado en algún documento que de cuenta de una estrategia de sostenibilidad. La inexistencia de una publicación del proyecto (que, conjuntamente con una estrategia de salida que contemple algún evento con presencia de medios y potenciales fuentes financieras, hubiera brindado mucha visibilidad al proyecto) da a entender que no fue esa una de las prioridades. Pese a ello, el equipo del proyecto dejó enseñanzas claras y evidencias tangibles que convencieron a los pobladores locales, en cuanto a la necesidad de mantener los esfuerzos de recuperación de las lomas. Por último, se considera que la Comunidad de Atiquipa (la dimensión socioambiental) no ha alcanzado su umbral de sostenibilidad, aunque esté adecuadamente orientada y con algunos elementos de su capital social y ambiental debidamente fortalecidos.

En cuanto a la obtención de resultados, algunos indicadores no pudieron cumplirse al término del proyecto y el Resultado **3.B Porcentaje de Bosque de lomas recuperado por Manejo Silvicultural** no llegó a alcanzarse, pues, como se indica en la página 15, no era aplicable un manejo silvicultural clásico en este tipo de bosque tan peculiar. En algunos casos, los logros fueron más allá de lo que los indicadores estimaron como meta. Así, por ejemplo, se alcanzó 690 has. de pastos naturales cercados, cuando el indicador establecía 400 has. como meta. Igualmente, la meta programada establecía una capacidad de almacenamiento de agua captada por los “neblineros” de 1 060 m³, sin embargo, después de construir un estanque adicional, se alcanzó una capacidad de 2 060 m³. Debe señalarse que los resultados que excedieron las metas programadas se consiguieron gracias a ahorros y gasto más eficiente. Por ejemplo, algunos insumos fueron cotizados en la ciudad de Arequipa, pero se consiguió mejores precios en ciudades más cercanas a Atiquipa. En conclusión, la apreciación global del proyecto es satisfactoria pues se alcanzó el objetivo general del proyecto. En efecto, las lomas están en acelerada recuperación con intervención comunal y con importantes elementos que contribuyen a la sostenibilidad del ecosistema.

A modo de síntesis, el cuadro siguiente presenta las calificaciones otorgadas en cuanto a obtención de resultados. El cuadro completo se encuentra en las páginas 28 y 29.

Resultados del proyecto	Calificación de Resultados
1. Conservación por gestión comunal establecida y comuneros locales	Aunque algunos indicadores han mostrado algunas insuficiencias, el Resultado se ha cumplido de manera satisfactoria.
2. Dos Reservas establecidas y en operación como áreas núcleo de conservación de la biodiversidad una de 200 ha en Atiquipa y otra de 50 ha en Taimara.	A pesar de los grandes avances en la parte de las lomas de Atiquipa, no haber podido desarrollar ninguna acción en Taimara compromete el cumplimiento de este resultado. Marginalmente satisfactorio.
3A. Recuperación de 400 ha para reforestación	Se considera que el resultado fue satisfactorio. Los costos y las dificultades topográficas y de acceso limitaron la posibilidad de completar las 400 ha reforestadas.
3B. Porcentaje de Bosque de lomas recuperado por Manejo Silvicultural	El resultado, al no cumplirse, fue insatisfactorio.
3C. Porcentaje de Área de lomas de Atiquipa recuperado por apotreramiento.	Se logró un resultado satisfactorio.
4. Mejorar e incrementar los ingresos y calidad de vida de la Comunidad Campesina de Atiquipa a través de la producción agropecuaria y de la generación de actividades económico productivas ambientalmente adecuadas.	El resultado es marginalmente satisfactorio

Para un mejor desempeño del proyecto y una mayor eficiencia en los esfuerzos, se recomienda que haya mayor rigor en la elaboración de la línea de base social. En la búsqueda de alternativas productivas que incrementen los ingresos económicos de la población local, debe efectuarse un detenido análisis de viabilidad de cada opción que considere, entre otros aspectos, el acceso a mercados, los costos de producción y de procesamiento, los costos para licencias, los registros y la formalización empresarial, y las capacidades de los pobladores (calidad y cantidad de mano de obra, cuadros gerenciales). Por último, debe optarse por aquellas actividades que ofrecen ventajas

competitivas. En el caso particular de Atiquipa, convenía fortalecer aquellas actividades productivas ya establecidas, como la producción de aceitunas y derivados, y la extracción de tara. Equipamiento para procesar aceite de oliva y capacitación para alcanzar mejores rendimientos en la fase productiva, así como en las fases de valor agregado y de comercialización, hubieran tenido mucho mayor impacto. En el caso de la tara, el apoyo pudo haberse orientado de manera más contundente a mejorar las capacidades de comercialización. Y, tanto para la tara como para la aceituna, cursos de administración de microempresas y contabilidad básica hubieran sido muy efectivos, más aún aprovechando que los ejecutores del proyecto están directamente vinculados a una Universidad.

Entre las principales lecciones aprendidas, cabe resaltar la aplicación del fondo rotatorio, que agilizó de manera decisiva el desembolso de fondos para el proyecto. Este cambio propiciado por el PNUD a partir del segundo año fue fundamental para permitir el avance del proyecto, sin tropiezos. El PNUD, en coordinación con UNSA, tuvo el acierto de establecer una solución permanente en el problema entre las instituciones socias, con la revisión sustantiva que determinó la salida de las otras dos entidades que se habían convertido en un obstáculo al buen avance del proyecto. En adelante, no debe permitirse que los proyectos inicien sin tener claros los arreglos institucionales. No haber podido cumplir con los objetivos en la parte de las lomas de Taimara es una omisión que no debe minimizarse, en especial si, según el diseño del proyecto, éste era un objetivo mayor. El análisis previo al diseño y elaboración de la propuesta debió sopesar mejor las reales posibilidades de intervención en esa zona y dimensionar los alcances del proyecto sin ese tipo de externalidades y “pies forzados”.

Introducción

Propósito de la evaluación

La Evaluación Final Independiente tiene como propósito principal evaluar la relevancia, el desempeño y el éxito del proyecto al final del mismo, tomando en cuenta la calidad de los resultados. Documenta lo logrado y lo no logrado, analiza el desempeño del equipo del proyecto; concentra la atención en los impactos en resultados, su sostenibilidad y su replicabilidad, considerando la contribución para el desarrollo de capacidades locales y el logro de metas ambientalmente globales. Identifica y documenta las lecciones aprendidas y tanto las mejores como las peores prácticas.

Asuntos clave abordados

Por lo anterior, el énfasis de la misión estuvo en identificar los aspectos del proyecto que son críticos para la sostenibilidad de los objetivos inicialmente planteados y la capacidad de replicar las experiencias exitosas en ámbitos semejantes. Se buscó analizar, de manera cualitativa, si los procesos establecidos alcanzaron el “umbral de sostenibilidad” o qué tanto se aproximaron a él. Este concepto se desarrollará más adelante. A pesar de tratarse de una evaluación final, no se dejó de lado el análisis de las fases iniciales del proyecto, desde la formulación de la “idea de proyecto”, diseño del mismo, pasando por los aspectos formales y administrativos, la planeación, los arreglos institucionales, etc...

Metodología de la evaluación

La metodología de la misión consistió en:

- Revisión de la información del proyecto (ver **Anexo 5**)
- Visita de campo (ver **Anexos 2 y 4**):
 - Inspección visual de obras tangibles, en recorridos a las zonas de intervención
 - Visitas a zonas de interés dentro de la Comunidad de Atiquita, con potencialidad de desarrollo (playas y restos arqueológicos)
 - Conversaciones, entrevistas y reuniones con miembros de la Comunidad beneficiaria
- Conversaciones (a lo largo de los trayectos por carretera) y entrevistas con el equipo del proyecto en reunión en la oficina del mismo, en la ciudad de Arequipa
- Entrevista con personal de la representación del PNUD en el Perú
- Entrega de versión borrador del informe
- Recepción de aportes
- Entrega de Informe Final de la Evaluación Final Independiente

Durante la misión se buscó crear condiciones para facilitar la interlocución con los diferentes implicados en el proyecto, estableciendo un clima amigable y de confianza. Así, se prefirió dejar la iniciativa del traslado de información a ellos mismos, limitándose la misión a solicitar precisiones y detalles adicionales, cuando el caso lo ameritaba. En algunas ocasiones y a modo de verificación, se cruzó información entre



lo manifestado por el equipo del proyecto y lo manifestado por los beneficiarios. No se encontró discrepancias, contradicciones ni diferencias de visiones en lo manifestado por ambas partes. Es preciso recalcar que el equipo del proyecto fue claro al exponer aspectos críticos del mismo, así como aquellas metas no alcanzadas. Por último, vale precisar que cuando la misión se reunió con los

miembros de la Comunidad de Atiquipa, el equipo del proyecto, voluntariamente, decidió ausentarse, en actitud correcta.

Estructura de la evaluación

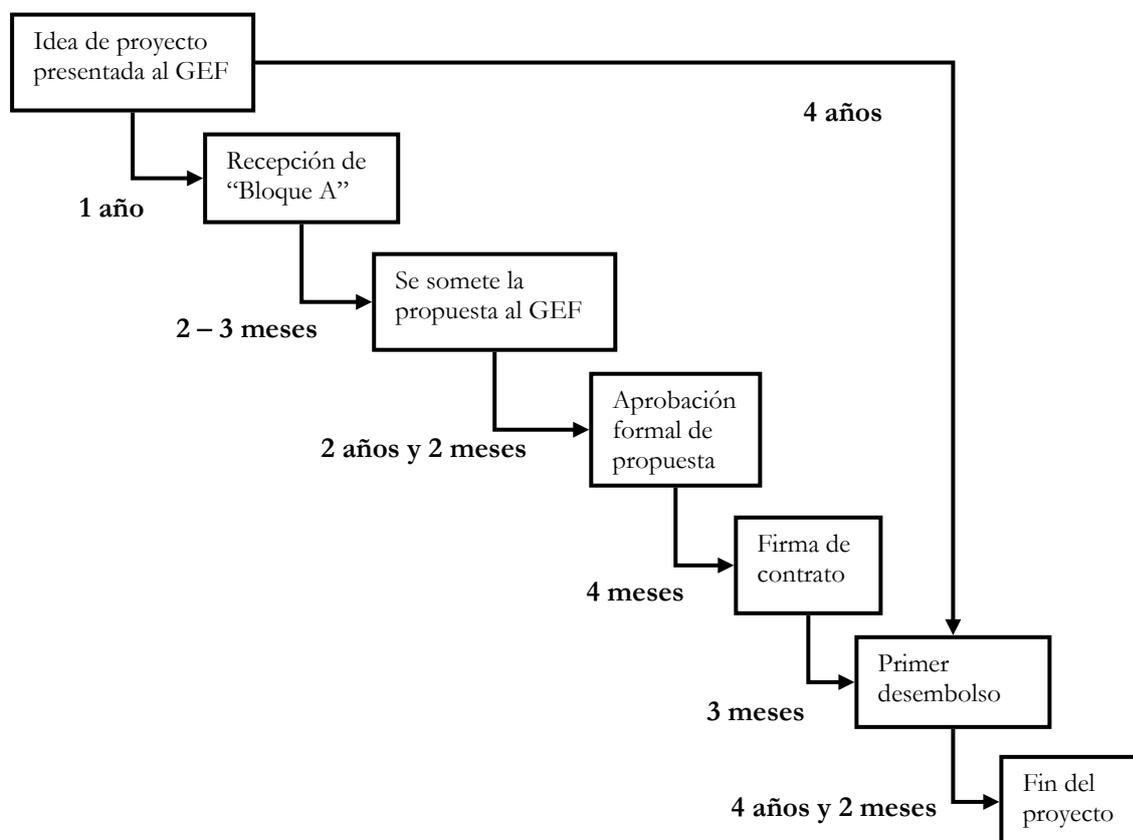
La estructura de la evaluación da cuenta del proceso lógico seguido, bajo los objetivos y características de una evaluación final. Así, después de establecer los aspectos críticos a verificar (cumplimiento de metas, elementos de sostenibilidad y replicabilidad, principalmente), se procede con la descripción de los hallazgos, el análisis de éstos, las recomendaciones y conclusiones.

El proyecto y su contexto de desarrollo

Inicio del proyecto y su duración

La vinculación entre la UNSA y las lomas es anterior al proyecto. A través del Instituto Regional de Ciencias Ambientales de la Universidad San Agustín de Arequipa – IRECA, ya se había realizado visitas para estudiar la biología y la ecología de estas lomas. Anteriormente ya se venía estudiando las lomas de Mejía, por lo cual conocimientos adquiridos allí fueron capitalizados y aplicados en las de Atiquipa.

La idea de proyecto se presenta al GEF, contando con el “endose” del CONAM (punto focal GEF), en junio del año 1998. Aproximadamente un año después llega el “Bloque A” (financiamiento para elaboración de propuesta de proyecto). La propuesta es sometida alrededor de los meses de septiembre y octubre de 1999. Se recibe la aprobación formal en diciembre de 2001, se firma el contrato en abril de 2002 y los primeros desembolsos tienen lugar en junio de ese mismo año. El proyecto concluye formalmente en agosto de 2006. En síntesis, el tiempo transcurrido entre cada fase del proceso ha sido:



Problemas que el proyecto busca abordar

El ecosistema de lomas presenta características que lo hacen único en el mundo y está presente solamente en las zonas costeras del desierto de Perú y Chile. Condiciones particulares (topografía, corrientes de aire cargadas de humedad provenientes del mar) favorecen la formación de densas nieblas que se acumulan y descargan su humedad en estas zonas de lomas, propiciando el desarrollo de formaciones vegetales con importante diversidad biológica y endemismos.

Las especies vegetales ofrecen superficies de contacto con esas masas de aire cargadas de humedad que trasladan el agua en tal cantidad que el exceso escurre y moja la tierra, lo cual permite el mantenimiento y la proliferación de las plantas, creándose así un “círculo virtuoso”.

Las plantas (hierbas, arbustos, musgos, árboles...) proporcionan un servicio ambiental al captar el agua atmosférica y llevarla al suelo, alimentando la napa freática que tiene puntos de afloramiento que son aprovechados desde tiempos históricos, a juzgar por la cantidad de restos arqueológicos y evidencias de actividad agrícola intensiva¹ en diversos puntos cercanos a las lomas, hacia la zona de playa. Según el equipo del proyecto es muy improbable que el agua que soporta actualmente (y antiguamente) las actividades humanas en las lomas provenga de otra fuente que no sea la de las nieblas.



Vestigios de andenería prehispánica que prueban que había suficiente cantidad de agua como para soportar actividad agrícola intensiva

En los últimos años, la presión sobre los recursos de las lomas aumentó en tal magnitud y de tal manera, que puso en riesgo la existencia misma del ecosistema. A causa del pastoreo descontrolado y la tala de árboles, el bosque de lomas se redujo en un 90 % y varios tipos de lomas herbáceas, en un 75 %. De esta manera, se pasó de un “círculo virtuoso” a un “círculo vicioso”, pues al reducirse las plantas, disminuyó la superficie de captación de agua atmosférica, los suelos ya no se mojan y las semillas no encuentran condiciones de humedad para desarrollarse. Además, las plántulas eran devoradas por el ganado, anulando la posibilidad de la regeneración natural. Esta situación

¹ Se menciona en la documentación del proyecto que las lomas de Atiquipa han soportado habitantes humanos durante más de 6 000 años.

compromete la capacidad del ecosistema de mantener los servicios ambientales (disponibilidad de agua), reduciendo la productividad agrícola (sobre todo aceituna, en las partes bajas, alrededor del pueblo de Atiquipa).

Así, el principal problema que busca abordar el proyecto es detener el ritmo de degradación del ecosistema de lomas, atacando sus causas y modificando conductas y actitudes de los pobladores locales. En la medida que la población es pobre y altamente dependiente de los recursos que le proporciona el ecosistema de lomas (leña, forraje para ganado, agua para los olivos), plantear restricciones de acceso o uso del mismo resulta una tarea ardua y compleja, en especial si la comunidad actual perdió toda la consideración tradicional de manejo y control que tuvieron los antiguos pobladores.

Objetivos inmediatos y objetivo de desarrollo del proyecto

Al igual que en la Evaluación Intermedia, se considera apropiado basarse en el marco lógico vigente (abril de 2005).

Objetivo de Desarrollo (Objetivo General)

Contribuir a la recuperación y conservación de las lomas costeras de Perú y Chile

Propósito del Proyecto

Actores relevantes están aplicando nuevas herramientas de política de conservación y estarán construyendo y aplicando capacidades recientemente consolidadas para conservar y manejar la biodiversidad de las lomas de Atiquipa y Taimara.

Actores principales

Los actores más importantes del proyecto son los pobladores de la comunidad de Atiquipa. Ellos son los “sujetos del cambio”, las personas que inciden directamente en el ecosistema de lomas. Son el pilar fundamental del proyecto, pues son sus actitudes y sus prácticas las que deben cambiar para alcanzar los objetivos del proyecto. En este grupo se considera a los miembros de la Comunidad de Atiquipa y a los pobladores y “usuarios” de las lomas, en sus diferentes modalidades, en general.

Los otros actores relevantes son los miembros del equipo del proyecto. Ellos son los “agentes del cambio”, los que tienen los medios y capacidades para inducir los cambios necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Otros actores mencionados en la misión, menos importantes, son algunas autoridades (Municipalidad Distrital de Atiquipa, autoridades Provinciales y hasta el Presidente de la Región Arequipa); los funcionarios del PNUD implicados en el proyecto; el propietario del terreno de Taimara; el INC...

Resultados esperados

Sobre la base del marco lógico de abril de 2005, son los siguientes:

- 1. Conservación por gestión comunal establecida y comuneros locales tienen capacidad para manejar sosteniblemente los recursos naturales*
- 2. Dos Reservas Comunales establecidas y en operación como áreas núcleo de conservación de la biodiversidad*
- 3. Recuperación y manejo de tres áreas de bosques de lomas para reforestación*
- 4. Mejorar e incrementar la producción agropecuaria de la comunidad campesina de Atiquipa, rescatando tecnologías ancestrales ambientalmente adecuadas*

Hallazgos y conclusiones

Formulación del proyecto

Conceptualización/Diseño

En términos generales, el desarrollo conceptual ha sido apropiado. El diagnóstico inicial, que generó la idea de proyecto y la propuesta, fue suficiente para un buen abordaje de la problemática a enfrentar. Sin embargo, vale mencionar que la misión evaluadora percibe como dos bloques de acción diferenciados: por un lado, todo lo referido al reto técnico que plantea la recuperación del ecosistema de lomas y, por otro lado, el papel de la población en la misma tarea.

Esta percepción puede deberse a que el énfasis del equipo del proyecto está notoriamente inclinado hacia lo que vendría a ser su principal quehacer institucional, más aún, si el proyecto venía precedido de las experiencias de investigación en ecosistemas semejantes (lomas de Mejía).

El diseño del proyecto debió contemplar la generación de una línea de base social con más rigor. El no hacerlo así, llevó a que los ejecutores del proyecto, a lo largo de la existencia del mismo, fuera “conociendo” permanentemente a sus principales interlocutores, a medida que interactuaban con ellos y basándose en fuentes secundarias. El hecho que la población – objetivo fuera tan pequeña (alrededor de 500 personas) propiciaba efectuar rápidamente y con escasa inversión de costos y de tiempo, un censo exhaustivo, con encuestas dirigidas a los jefes de familia. Otras técnicas podían aplicarse en talleres, como la determinación de la “línea histórica” del pueblo o localidad. Los ejecutores del proyecto manifiestan haber elaborado hasta 3 estudios de línea de base, sin embargo no se evidencia que estos estudios hayan abarcado lo suficiente, en alcance y profundidad, pues de otra manera, el equipo hubiera trabajado de manera más fluida con la población, desde el comienzo, y hubiera internalizado, en fases tempranas, ciertos aspectos de mucha relevancia para el resto del proyecto, como las relaciones con el poblado de Agua Salada o el proceso sostenido de emigración o el hecho que se sobrevalorara la actividad agrícola en desmedro de la ganadera. En cuanto a esto último, se había previsto más esfuerzos en cuanto a la temática de producción agrícola, sin embargo la actividad predominante resultó ser la ganadera. Debe señalarse que la población local pasó, paulatinamente, de una actitud de desconfianza inicial a una de compromiso con el proyecto y de mucha confianza y cordialidad.

La propuesta de crear Reservas Comunales no era la manera más apropiada para brindarle un status de protección. Aunque la figura de las Áreas de Conservación Privadas es posterior al inicio del proyecto, el diseño del mismo debió sugerir modelos en esa dirección. Así, se pudo, por ejemplo, buscar algún reconocimiento oficial de nivel Municipal, Provincial o Regional al territorio de la Comunidad, en tanto que *área de interés para la conservación*, de modo amplio, pues, al igual que en la figura del Área de Conservación Privada, otorgada por el INRENA, los derechos de propiedad siguen en poder de los titulares del terreno.

La recuperación de la zona de arrayanes en Taimara quedó, en el diseño, demasiado dependiente de externalidades. Allí hubo exceso de optimismo, al pensar que la adquisición de la propiedad iba a concretarse durante la vida del proyecto. Según lo manifestado por los ejecutores del proyecto, ellos pensaron que era posible la adquisición del terreno con los fondos del proyecto GEF. Se supo tardíamente que esto no era posible y se inició, entonces, la búsqueda de fuentes alternativas para la compra del terreno. Una solución temporal hubiera sido alquilar el terreno, mientras procedía la búsqueda de la fuente financiera para la compra.

No contemplar, en el diseño del proyecto, la publicación de un documento de difusión (más allá del Informe Final), compromete sus posibilidades de abonar a favor de su sostenibilidad y, sobre todo, de su replicabilidad. El proyecto debió incluir el presupuesto de una publicación de calidad, con lenguaje

de vulgarización, mapas y material fotográfico, haciendo parte de una estrategia de salida del proyecto (con taller de cierre invitando a medios de prensa y autoridades).

El proyecto ha tenido una “convivencia” difícil con el marco lógico. Al parecer, lo que los procedimientos del PNUD demandaban, al inicio, era usar, más bien, una matriz de actividades. Por esa razón, el marco lógico no figuró en el PRODOC. De la revisión de la documentación proporcionada, se desprende que los indicadores carecen del rigor y precisión necesarios. Por ejemplo, en la mayoría de las veces, no se especifica la variable temporal y no se precisa cuantificaciones. Se percibe que el equipo no domina completamente la aplicación del marco lógico y tampoco lo considera indispensable (posiblemente contribuye a esta actitud el hecho que, aún habiendo sido adoptado, el marco lógico, finalmente a fines del año 2004, el proyecto, igualmente, alcanza un cumplimiento adecuado de sus objetivos).

Por último, debe mencionarse que el arreglo institucional propuesto inicialmente para la ejecución del proyecto, resultó fallido. La idea de buscar sinergias con entidades dotadas de capacidades y experiencias diferentes y complementarias era acertada, en el siguiente esquema:

- IRECA – UNSA: énfasis en estudios sobre el funcionamiento y estado del ecosistema de lomas y sus componentes
- REDA: más orientada a aspectos productivos y temas afines
- ILDER: centrada en los aspectos sociales, legales y organizacionales

Estas tres instituciones conformaban inicialmente, junto con el PNUD y la Comunidad de Atiquipa, el Directorio del proyecto. Pero al ser REDA e ILDER, también ejecutores de actividades y componentes del proyecto, entonces se configuraba un escenario de conflicto de intereses. En síntesis, aspectos relacionados con una insuficiente definición de roles atentaron contra la idea inicial y generaron, al final de cuentas, un severo atraso en la ejecución del proyecto, hasta que en la “revisión sustantiva”, ambas instituciones son retiradas del proyecto. En la sección de “Recomendaciones” se presenta algunas sugerencias para evitar esta situación, en adelante.

Calificación: Satisfactorio, en tanto y en cuanto el diseño del proyecto permitió alcanzar los objetivos mayores del proyecto (recuperación tangible del ecosistema), a pesar de dificultades iniciales por causa del arreglo institucional de los ejecutores e insuficiencias en la aplicación del marco lógico.

Apropiación del proyecto por el país

Por las razones expuestas anteriormente, las lomas de Atiquipa y Taimara figuran con carácter de prioridad muy alta dentro de las zonas prioritarias para la conservación, en el Plan Director del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas. Diversas Leyes nacionales respaldan la necesidad de conservar estos ecosistemas. Tanto el CONAM, en su papel de Punto Focal nacional GEF, como el INRENA tenían conocimiento del proyecto y mantuvieron un interés “distante”, pues no se tiene conocimiento de ninguna acción que evidencie cualquier cosa más allá de lo estrictamente formal. Por ejemplo, no se acercó a Atiquipa ningún funcionario ni del INRENA ni del CONAM. En cambio, la máxima autoridad Regional de Arequipa expresó interés al visitar Atiquipa hasta en dos oportunidades, durante la ejecución del proyecto y emitir una Ordenanza Regional (013-2003-GR Arequipa) declarando de interés público la conservación de las lomas.

El proyecto está, por lo tanto, debidamente enmarcado en los planes nacionales y regionales de conservación

Participación de actores principales

No cabe duda que la población de Atiquipa tuvo, finalmente, una importante participación en el proyecto, aunque esto se acentuó a partir del momento que comenzó a haber resultados tangibles. Inicialmente no se contó con el interés de la mayoría de la población, habiendo, inclusive, varios

opositores (sobre todo entre los ganaderos). La participación de la población local tuvo lugar en los trabajos de reforestación, cercado de terrenos, cuidado de los captosres de neblina y en las tareas de vigilancia y monitoreo. Cabe señalar que también participaron en las decisiones del proyecto, al ser integrantes del Consejo Consultivo del mismo, cuatro pobladores de Atiquipa.

Durante la visita, la misión de evaluación percibió un clima de mutua confianza y positiva “convivialidad” entre el equipo del proyecto y los beneficiarios. También se pudo observar importante cantidad de material de difusión local (postres, almanaques y folletos alusivos al proyecto), lo cual, sin duda contribuyó a sensibilizar a los miembros de la comunidad local.

El equipo del proyecto fue respetuoso de los fueros y decisiones propios de la comunidad. Aquí es necesario señalar que la Comunidad de Atiquipa, al ser una Comunidad Campesina reconocida, se rige bajo las normas de este tipo de organizaciones, las cuales obligan a seguir procedimientos para sus procesos electorales, deliberativos y operativos, de acuerdo a la ley. Así, en su jurisdicción, las decisiones de la Asamblea de la Comunidad de Atiquipa son soberanas sobre lo que se haga en ese territorio, inclusive aquello que tenía que ver con el proyecto de lomas.

Por lo mencionado anteriormente, acerca del recelo inicial de los pobladores locales, se deduce que el diseño del proyecto contó con escasa participación de los mismos y no previó una “estrategia de entrada”. En la sección “Recomendaciones” se desarrolla algunos elementos que debería contemplar una estrategia de entrada.

Calificación: Altamente Satisfactorio, en función del resultado final alcanzado y sobre todo por el nivel de compromiso y participación activa de los pobladores, después de un inicio laborioso en ese aspecto.

Aproximación para la replicabilidad

La replicación estricta de las enseñanzas y experiencias del proyecto se vislumbra de corto alcance, en la medida que las condiciones y combinación de elementos presentes en el caso de las lomas de Atiquipa son, *a priori*, difíciles de encontrar. No es, por lo tanto, una debilidad del proyecto, sino del escaso “universo de replicabilidad” existente, pues, ciertamente, hay otras formaciones de lomas, pero no todas cuentan con esa riqueza de biomasa y biodiversidad, o con la misma disponibilidad de agua, o con una población estrechamente vinculada a ella. Sin embargo, algunas experiencias individuales sí pueden convertirse en aportes relevantes, como el manejo de pastos, la captación de agua, la reforestación, la manera como se fue generando un capital de confianza con los pobladores locales, etc. Allí queda pendiente un esfuerzo mayor de sistematización de esas experiencias.

En cuanto a la replicabilidad, una limitación ya mencionada es que no se previó un Plan de Comunicaciones o de divulgación que incluyera una publicación del proyecto. Sin embargo, se pudo observar otros impresos y un video con suficiente calidad como para un público no exigente, pero que necesita ser mejorado para un alcance de divulgación mayor. Algunos logros del proyecto que pueden ser materia de sistematización para futuras replications:

- Estrategia y manejo de áreas destinadas a pasturas: para zonas con actividad ganadera que debe ser ordenada para acercarse a modelos de sostenibilidad.
- Sistema de captación de agua de nieblas y su disponibilidad para actividades productivas: válido en otras zonas de lomas donde pudiera encontrarse población suficiente para el trabajo.
- La vigilancia y monitoreo de las lomas por parte de la comunidad: aplicable a zonas con valor ambiental semejante y con población suficientemente motivada y capacitada.

Otros aspectos

El papel del PNUD fue importante en la tarea de mantener el proyecto orientado al cumplimiento de sus objetivos. Esto se vio en dos momentos precisos, durante la ejecución del proyecto: cuando se

redefine el marco lógico y cuando se realiza la revisión sustantiva. Vale mencionar que el PNUD hubiera podido tener un rol más activo al examinar el arreglo institucional mediante algún tipo de garantía exigida a los ejecutores, previendo así los problemas ya descritos y sus consecuencias.

Implementación

Aproximación para la implementación

Como ya se señaló, el marco lógico inicial fue redefinido e internalizado en el proyecto a partir de junio de 2004. Los cambios fueron “asimilados” sin contratiempos dando cuenta de un positivo grado de adaptabilidad del proyecto. El proceso de redefinición del marco lógico fue como sigue:

El proyecto aprobado y que forma parte del contrato firmado entre PNUD, APCI y la UNSA, no incluyó el Marco Lógico que fue elaborado para tal fin, por lo que el equipo del proyecto asumió que el Documento Final del Proyecto fue aprobado sin el Marco Lógico. Los dos primeros años (2002 y 2003), el proyecto se ejecutó en base al Plan de Actividades que sí formaba parte del documento aprobado. En junio del año 2003 se le hizo entrega del formato de reporte PIR al equipo del proyecto, para que elaborara el informe anual al GEF, y allí se observó que este formato no concordaba con el de reporte de actividades, si no más bien con el ordenamiento del Marco Lógico, por lo que hubo dificultades para emitir este primer reporte. Como resultado de ello, en una reunión sostenida entre Lita Paparoni, Raúl Tolmos, Percy Jiménez y Carmelo Talavera, en las oficinas de PNUD, en septiembre del 2003, se convino que era necesario revisar y adecuar el marco lógico con el Plan de Actividades, a la realidad actual e incluirlo en el documento oficial del proyecto.

En marzo del 2004 tuvo lugar una reunión en las oficinas del Proyecto en Arequipa con la participación de Raúl Tolmos, en la que, luego de revisar el marco Lógico, se planteó las siguientes observaciones:

- a. El Objetivo General en el marco lógico no era el mismo que aparecía en el documento del proyecto aprobado
- b. Los objetivos específicos no aparecían en el mismo orden en el marco lógico y en el documento aprobado
- c. Las actividades programadas para el cumplimiento de los objetivos aparecían repetidas en los objetivos y varias de ellas no aparecían en el plan de actividades aprobado.

En todos los casos revisados durante la misión de evaluación, los cambios introducidos como consecuencia de aspectos imprevistos que se fueron presentando, resultaron acertados y ayudaron al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Así, al constatar que la actividad agrícola no era la más importante en la comunidad, los esfuerzos se concentraron más en torno a la actividad ganadera. Cuando se hizo obvio que las acciones asociadas al manejo silvicultural (raleos y podas) mermaban la capacidad del bosque en su función de captación de agua, esta actividad se detuvo y se privilegió, más bien, el ordenamiento de la actividad ganadera. Se pudo constatar visualmente y de manera contundente, que la restricción del acceso al ganado fue suficiente para propiciar la regeneración natural de las especies arbóreas o arbustivas. Otros cambios positivos fueron el incremento de captación de agua, al construirse un nuevo reservorio, no programado en el proyecto y orientar la idea de dedicar espacios a la conservación hacia la figura de Áreas de Conservación Privada (incluyendo una pasantía de 4 miembros de la Comunidad a la ACP del Chaparri), entre los principales. En cuanto a esto último, debe señalarse que la figura de la ACP es posterior al inicio del proyecto, pues el INRENA, la entidad nacional competente en materia de Áreas naturales Protegidas, incorporó esa categoría cuando el proyecto ya había comenzado. Contactos con funcionarios de esa entidad ayudaron al proyecto a orientarse en esa dirección.

Un cambio importante fue el que resultó de la Revisión Sustantiva (La Revisión Sustantiva del proyecto se efectuó entre agosto y diciembre del 2003 a iniciativa tanto del equipo técnico del proyecto como Raúl Tolmos, Oficial de Proyectos del PNUD), al modificarse el organigrama del proyecto. Este fue un cambio severo, en el contexto de un proyecto GEF mediano, pues tuvo como

consecuencia la salida de socios estratégicos que tenían funciones determinadas y planificadas desde el diseño, tal como se explicó en la página 13. Fue el resultado de la salida de las dos instituciones más que el cambio en el organigrama el que propició, en la práctica, un mejor desempeño en la ejecución del proyecto, en adelante. Para la misión evaluadora, la deficiencia con respecto al problema suscitado entre las instituciones socias estuvo desde la fase de diseño del proyecto, al no definirse allí, claramente, los papeles de cada una de ellas, generándose falsas expectativas en ellas. Así, lo que sucedió durante la ejecución del mismo era altamente previsible

En cuanto al uso de tecnologías electrónicas de información, solamente se apreció un uso efectivo de los SIG², con el programa *Arc View*, y al visualizador de imágenes satelitales *Google Earth*. En el primer caso, se recurrió únicamente a la generación de mapas, y para georreferenciar la ubicación de árboles. Vale decir que los SIG poseen atributos y utilidades para planificar y para comunicar acciones y resultados en un contexto geográfico. Esta última utilidad de los SIG no fue utilizada, tampoco para las labores de monitoreo.

El equipo del proyecto dio muestras de solvencia técnica y estuvo a la altura de los retos que éste planteaba, aunque lo ideal hubiera sido contar con un profesional sociólogo o con formación afín, en el organigrama, dada la estrecha interacción con los pobladores locales. Posiblemente esta carencia se originó con la salida de las entidades socias, que debían ocuparse este aspecto, pero aún así, después de la revisión sustantiva no se cubrió el “frente social” de manera sistemática (solamente a través de consultorías externas).

Calificación: Satisfactorio, pues los ejecutores demostraron “capacidad de reacción” positiva, para enmendar deficiencias iniciales y alcanzar los logros esperados.

Monitoreo y evaluación

Se percibe que el equipo del proyecto ha tenido suficiente presencia y permanencia en la zona del proyecto como para garantizar un seguimiento estrecho del mismo. Se visitó el local del proyecto en Atiquipa y se constató que hay evidencias de actividad importante y continua, inclusive contando con una secretaria que es moradora de la propia comunidad de Atiquipa.

En cuanto a instrumentos de gestión, se puede citar los Planes Operativos Anuales, con actividades, responsables de ellas y sus presupuestos correspondientes. Estos planes eran monitoreados cada 4 meses, generando un informe que se remitía al PNUD, a la UNSA y a la propia comunidad. También se elaboró informes anuales al GEF – PNUD, basándose en el seguimiento del marco lógico.

Lo que no se pudo constatar es la existencia de un Sistema de Monitoreo y Evaluación. Tampoco se pudo determinar en quién recaía esta función. Queda la percepción de que todo el equipo colabora con esa tarea, comprometido con el cumplimiento de las metas y sin demasiada preocupación en aplicar determinado método de monitoreo. Debe recalcarse que hasta se ha puesto en marcha un monitoreo comunal de la biodiversidad que consistía en la colecta de datos por avistamiento de fauna, por parte de los propios pobladores, debidamente capacitados por los ejecutores. Esta contribución es importante, pues se obtuvo un registro sistemático de especies, con metodología científica propuesta por los ejecutores de la UNSA y con acompañamiento técnico de ellos.

Debe mencionarse la labor de seguimiento por parte funcionarios del PNUD, quienes viajaron a la zona del proyecto con suficiente frecuencia, aportando con intervenciones decisivas y positivas, tanto en lo técnico como en lo administrativo. La revisión sustantiva, las mejoras en el marco lógico y la agilización administrativa mediante el mecanismo de “fondo rotatorio” (será explicado en detalle en la sección de Planificación Financiera, p. 19) son ejemplos de contribuciones acertadas. El cuadro siguiente da cuenta de estas visitas:

² Sistemas de Información Geográfica

AÑO	NOMBRE	CARGO	FECHA
2002	Raúl Tolmos	Oficial de Proyectos	Diciembre
2003	Raúl Tolmos	Oficial de Proyectos	Marzo
	José E. Gonzales-Vigil Alarcón	Gerente de Programa	Agosto
	Raúl Tolmos	Oficial de Proyectos	Agosto
	Mario Solari Zerpa	Oficial de Programa	Agosto
2004	Raúl Tolmos	Oficial de Proyectos	Junio
	Raúl Tolmos	Oficial de Proyectos	Noviembre
2005	Raúl Tolmos	Oficial de Proyectos	Marzo
	Alfonso Yong Cheng	Gerente de operaciones	Marzo
	Raúl Tolmos	Oficial de Proyectos	Mayo
	Raúl Tolmos	Oficial de Proyectos	Septiembre

En secciones anteriores ya se manifestó algunas debilidades encontradas acerca del marco lógico y en los indicadores (sobre todo falta de rigor en las cuantificaciones de los indicadores). No se pudo constatar la generación de una línea de base con calidad suficiente como para resaltar, de manera contundente, los cambios positivos alcanzados por el proyecto, tanto en materia social como en biológica.

Conviene precisar que el presupuesto de Seguimiento y Evaluación recién se hace efectivo a partir del 2005 porque en esa línea presupuestal se colocó solamente el asignado para las dos misiones de evaluación: la de Medio Término, en septiembre del 2005, y la Evaluación Final, en septiembre del 2006. El presupuesto para seguimiento y evaluación interna se encuentra en la Línea de Capacitación y Reuniones y Talleres con la Comunidad.

Calificación: Satisfactorio, puesto que si bien no se identificó procedimientos usuales para la tarea de evaluación y monitoreo (falta de un plan, no definición clara de una persona dedicada), el equipo del proyecto logró asumirla y llevarla a cabo satisfactoriamente, sabiendo capitalizar las orientaciones brindadas por los funcionarios de PNUD y los consultores que tuvieron a su cargo la Evaluación de Medio Término.

Participación de actores

Es notorio que el proyecto ha sabido involucrar a la población local y ha logrado construir un capital de confianza con ella que tiene una buena expresión en la cesión de un terreno comunitario para el establecimiento de un local permanente de la UNSA. Como ya se indicó, esto no fue así al inicio, y se considera que fue escasa la participación en el diseño del proyecto.

Los buenos resultados, tangibles y concretos (el agua captada por los atrapanieblas, la regeneración natural...), así como gestos positivos del equipo del proyecto, como el de propiciar la pasantía de miembros de la comunidad a visitar la experiencia de la ACP del Chaparri, fueron fundamentales para revertir una inicial desconfianza, que pasó después a indiferencia (escasa participación inicial en los talleres de capacitación), hasta alcanzar altos niveles de participación y compromiso con el proyecto y sus objetivos.

Ya se indicó también que el equipo del proyecto fue respetuoso de los fueros y espacios de decisión comunales, tal como se explicó en la página 14.

La publicación de folletos, *posters* y almanaques, al difundirse entre los pobladores locales ayudó, sin duda, a brindarle una identidad al mismo, y dio a conocer mejor los esfuerzos que el proyecto llevaba a cabo. También se editaron agendas con fotos del proyecto y un video. Estos dos medios parecen

estar más dirigidos a un público externo a la comunidad (visitantes ocasionales, estudiantes o académicos interesados en ese tipo de proyectos).

Ya se mencionó los contactos con la Presidencia de la Región Arequipa, cuyo titular visitó Atiquipa y manifestó su apoyo a la Comunidad y el proyecto; también se entabló contacto con el INC, para colaboraciones relacionadas con vestigios arqueológicos encontrados dentro de los terrenos de la comunidad, sobre todo hacia el frente de playa. Asimismo, vinculaciones con ONGs como ProNaturaleza, también fueron mencionadas, al igual que diversos contactos con la Fundación Backus y otras fuentes financieras y de cooperación, con miras a financiar la adquisición del terreno de Taimara, donde se esperaba recuperar los arrayanes. Todos estos esfuerzos, según se pudo apreciar, no llegaron a tener los efectos esperados, al menos no en el horizonte temporal del proyecto. Esto por diferentes razones, probablemente porque no es muy común que fuentes de cooperación financien adquisiciones de terrenos privados.

En términos generales, el nivel y la calidad de la participación de los diferentes involucrados han sido positivos, y, como se verá más adelante (sección “Sostenibilidad”, de las páginas 26 y 31), contribuye de manera importante con la sostenibilidad del proyecto.

Calificación: Satisfactorio, en gran medida por el grado de compromiso por parte de los pobladores. También es importante lo que se logró avanzar con las autoridades del INC y con el Presidente de la Región. Solamente faltó concretar un mayor nivel de compromiso por parte de otras fuentes cooperantes potenciales, hacia la compra del terreno de Taimara.

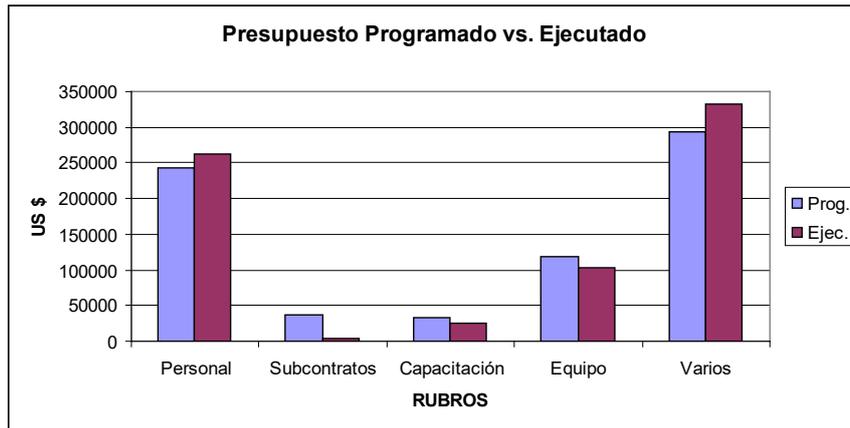
Planificación financiera

En términos generales, el costo real del proyecto se corresponde bien con el nivel de esfuerzo y tiempo requeridos para su ejecución. El presupuesto ascendió a US \$ 2 220 800, con US \$ 725 000 correspondiendo al financiamiento del GEF. El cuadro que sigue da cuenta de la evolución del presupuesto ejecutado a lo largo de los años del proyecto:

Años presupuestales	Montos programados y ejecutados (US \$)	%	% acumulado
2002	110 472	15.2	15.2
2003	188 334	26	41.2
2004	167 383	23.1	64.3
2005	212 410	29.3	93.6
2006	46 396	6.4	100
TOTAL	725 000	100	

Puede apreciarse que el primer año hubo una ejecución baja en comparación con las restantes, a excepción de la del último año. Al respecto, esto se debe a los atrasos debidos a los problemas con los socios (ya precisados en la página 13) y a un mecanismo de desembolsos por parte del PNUD que obligaba a agotar una línea presupuestal antes de proceder con el desembolso de otra línea. Después del primer año, ya solucionado el *impasse* con las otras instituciones y al adoptarse el mecanismo de desembolso a través del “fondo rotatorio”, se agilizó el aspecto financiero. El “fondo rotatorio” es un mecanismo de desembolso que tiene un funcionamiento parecido al de una “caja chica”; es decir, la fuente adelantaba US \$ 30 000 cada vez, los cuales volvían a ser solicitados por los ejecutores una vez que los gastos, debidamente sustentados contablemente, se acercaban a ese total.

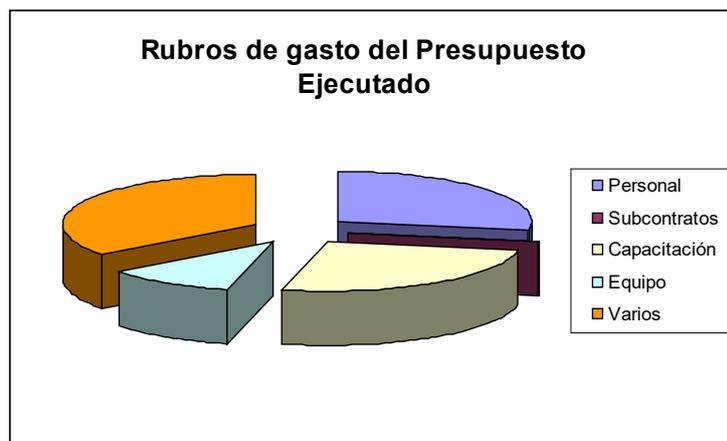
De acuerdo a la información remitida, se ejecutó el 100 % del presupuesto. Si se efectúa una comparación entre lo programado y lo ejecutado, se obtiene el siguiente gráfico:



Cabe mencionar que los cuadros remitidos al evaluador para el análisis de esta sección dan cuenta de cuatro versiones de presupuestos programados, incluyendo la reprogramación de la revisión sustantiva. La que se utilizó para este gráfico corresponde a la primera reprogramación presupuestal.

Se observa que entre ambas variables hay poca diferencia, a excepción del rubro “Subcontratos”, donde el gasto efectuado es sensiblemente más bajo que el programado. Así, se puede concluir que, en líneas generales, hay una correcta correspondencia entre lo ejecutado y lo programado.

El gráfico siguiente permite observar la importancia de cada rubro con relación al gasto ejecutado en el proyecto:



Resalta la importancia de los rubros “Personal”, “Capacitación” y “Varios”. Por el contrario, el rubro “Subcontratos” es notoriamente el menos importante. Para un mejor análisis, conviene desagregar los rubros. Así, “Varios” está conformado de los siguientes sub-rubros, de acuerdo al extracto del cuadro presupuestal que aquí se presenta:

Misceláneos	22,265 \$
Operaciones y Mantenimiento	
Construcciones de cercos	20,000 \$
Fondo Rotatorio	289,264 \$
Auditorias	

El sub-rubro “Fondo rotatorio” representa más del 87 % del total del rubro. No es claro qué tipo de gasto expresa este sub-rubro. En otras secciones se mencionó el fondo rotatorio como un mecanismo de desembolso de fondos, del PNUD al proyecto. Pero esto no puede ser considerado un gasto.

Otro aspecto que llama la atención es el referido a “Caseta de Vigilancia” (en el rubro “Sub-Contratos”), pues, al final de cuentas, lo que se construye es una Estación Experimental. Sin embargo esto se debió a que hubo una negativa inicial de la comunidad a aceptar la mencionada Estación, por lo que el equipo del proyecto mantuvo el rubro presupuestal con la mención de Caseta de Vigilancia, a pesar que lo planeado era la estación. Posteriormente, la Comunidad aceptó ceder el terreno para la Estación, pero el rubro presupuestal siguió con el nombre de Caseta de Vigilancia hasta el final del proyecto.

Al analizar al interior de los rubros “Personal” y “Subcontratos” se observa que algunos sub-rubros corresponden a capacitaciones, lo cual tendría algún efecto, aunque no severo, en la distribución del gasto.

Fuera de estos puntos, se considera que el balance de gasto por rubros es adecuado para este tipo de proyectos, donde es clave el traslado de conocimientos y técnicas. Aquí, el rubro “Capacitación” es importante y hay que sumarle el de “Equipo” y parte del de “Varios”, para verificar cuáles son aspectos que “quedan” en la localidad donde intervino el proyecto, ya sea por medio del conocimiento y técnicas aprendidas por los pobladores locales, como por materiales y equipos que seguirán en la zona.

Como parte de la revisión de documentos referentes al tema financiero, se consultó un Informe de Auditoría que daba cuenta de una ejecución presupuestal del 78 %, a la fecha de la auditoría (Marzo de 2006), que comprendió el periodo anual del 2005. Entre los aspectos resaltantes del mencionado informe cabe mencionar el hallazgo de un faltante de efectivo de S/. 3 711.32. Esto se debió simplemente a un aparente exceso de rigor de los auditores con respecto a fondos destinados a gastos de jornales en campo, que al momento de la auditoría aún no habían sido correctamente registrados.

En cuanto al cofinanciamiento, el documento del proyecto (PRODOC) indica que éste es de US \$ 1 470 800. No hay documentos que especifiquen qué tanto ha sido ejecutado ese cofinanciamiento. Se presume que la contribución de la Comunidad de Atiquipa se ha cumplido, aunque habría que considerar una merma si la mano de obra local era parte de este cofinanciamiento, pues el proyecto ha desembolsado fondos para cubrir jornales. Otra contribución que quedó pendiente es la de de CI/Naturaleza/Backus, por US \$ 20 000, pues no se llegó a concretar la adquisición del terreno de Taimara, posiblemente por falta de tiempo en la gestión, pues, como se indicó anteriormente, no es usual que la cooperación financie compras de terrenos.

En las siguientes páginas se adjunta el cuadro completo de ejecución presupuestal.

PRESUPUESTO PROYECTO PER/01/G35

SBLN	Descripción	Ag.Imp.	Inst.Fin.	Total	2002	2003	2004	2005	2006
010.	PERSONAL								
013.	Apoyo Administrativo								
013.01	Asistente Administrativo (Secretaria Atq)	NEX	Cont.Neta	6,350.00	500.00	1,501.00	1,526.00	2,273.00	550.00
013.02	Administrador-Contador	NEX	Cont.Neta	11,103.00	400.00	2,751.00	3,052.00	3,700.00	1,200.00
013.03	Secretaria (Aqp)	NEX	Cont.Neta	6,950.00		1,651.00	1,831.00	2,668.00	800.00
013.61	Personal Eventual	NEX	Cont.Neta	5,967.00	440.00	1,880.00	720.00	2,927.00	
013.99	Total de Apoyo Administrativo	NEX	Cont.Neta	30,370.00	1,340.00	7,783.00	7,129.00	11,568.00	2,550.00
015.	Seguimiento y Evaluación								
015.01	Evaluación y Monitoreo	NEX	Con. Neta	19,000.00				9,500.00	9,500.00
015.99	Total de Seguimiento y Evaluación	NEX	Con. Neta	19,000.00				9,500.00	9,500.00
016.	Costos de Misión								
016.01	Viáticos y Pasajes	NEX	Cont. Neta	31,079.00	4,529.00	9,002.00	7,092.00	8,456.00	2,000.00
016.99	Total de Costos de Misión	NEX	Cont. Neta	31,079.00	4,529.00	9,002.00	7,092.00	8,456.00	2,000.00
017.	Consultores Nacionales								
017.01	Director del Proyecto	NEX	Cont.Neta	66,397.00	9,800.00	16,808.00	17,089.00	17,100.00	5,600.00
017.02	Profesional Técnico 1	NEX	Cont.Neta	35,249.00	6,200.00	8,404.00	8,545.00	9,100.00	3,000.00
017.03	Profesional Técnico 2	NEX	Cont.Neta	25,043.00	4,136.00	5,904.00	6,103.00	6,700.00	2,200.00
017.04	Profesional Técnico 3	NEX	Cont.Neta	12,160.00	1,200.00	3,002.00	3,662.00	4,296.00	
017.05	Consultor 1: En Gestión Comunal Ecosist./Diagn.	NEX	Cont. Neta	3,300.00	1,500.00	1,800.00			
017.06	Consultor en Gestión de Proyecto	NEX	Cont. Neta	1,170.00		1,170.00			
017.07	Consultor en Gestión Comunal	NEX	Cont. Neta						
017.08	Consultor elabor Plan de Manejo Forestal	NEX	Cont. Neta	1,500.00		900.00	600.00		
			Contr.						
017.09	Consultor Capacitación Comunal	NEX	Neta						
017.10	Consultor en Dasonomía	NEX	Cont. Neta	500.00		500.00			
017.11	Consultor en Edafología y Suelos	NEX	Cont. Neta	1,800.00				1,800.00	
017.12	Consultor en Hidrología	NEX	Cont. Neta	2,000.00			2,000.00		
017.13	Consultor en Manejo y de Areas Naturales	NEX	Cont. Neta	4,100.00				4,100.00	
017.14	Consultor 1: Cons. Areas Protegidas	NEX	Cont. Neta	1,300.00				1,300.00	
017.15	Consultor 2: Cons. Areas Protegidas	NEX	Cont. Neta						
017.16	Consultor Man.Recurs.Hidro.yAgro	NEX	Cont. Neta						
017.17	Consultor Man.Conserv.Recurs. Agronom.	NEX	Con. Neta						

017.18	Consultor Man. Y Conserv. Rec. Natur.	NEX	Cont. Neta						
017.19	Consultor en Manejo de Ganadería	NEX	Cont. Neta	1,000.00		1,000.00			
017.20	Consultor Educación Ambiental	NEX	Cont. Neta	1,800.00				1,800.00	
017.21	Consultor 2: En Gestión Comunal	NEX	Cont. Neta						
017.22	Consultor en producción de plantas (Cultivos especializados)	NEX	Cont. Neta	900.00		431.00		469.00	
017.23	Consultor en Econom. Agrícola y Mercadotecnia	NEX	Cont. Neta	1,200.00				1,200.00	
017.24	Consultor en Apicultura	NEX	Cont. Neta	1,000.00	300.00	355.00		345.00	
017.25	Consultor en Cultivos ancestrales	NEX	Cont. Neta						
017.26	Consultor en Tecnologías Ancestrales	NEX	Cont. Neta						
017.27	Consultor: Elaborar Proy.Recup.Comun.Veg. y Conserv.	NEX	Cont. Neta	1,000.00		1,000.00			
017.28	Consultor en Agronomía: Inventario Agrícola	NEX	Cont. Neta						
017.29	Consultor en Hidroponía: Produc. Forraje med.	NEX	Cont. Neta	1,107.00		1,107.00			
017.30	Consultor en Ecoturismo	NEX	Cont. Neta	3,000.00				3,000.00	
017.31	Consultor en Agroecología (Capacitación)	NEX	Cont. Neta						
017.32	Consultor en manejo sostenible de recursos (Capacitación)	NEX	Cont. Neta	1,500.00				1,500.00	
017.33	Consultor en Topografía	NEX	Cont. Neta						
017.34	Consultor en Artesanías	NEX	Cont. Neta	2,000.00				2,000.00	
017.35	Consultor Manejo de agua de riego	NEX	Cont. Neta						
017.61	Programa Manejo Ganadero	NEX	Cont. Neta	2,600.00		900.00		1,700.00	
017.62	Programa Capacitación en Organización Comunal	NEX	Cont. Neta	3,600.00		800.00		2,800.00	
017.63	Programa Capacitación en Educación Ambiental	NEX	Cont. Neta	3,500.00				3,500.00	
017.64	Programa Capacitación en Manejo Sostenible de Recursos	NEX	Cont. Neta	2,500.00				2,500.00	
017.65	Programa Capacitación en Agroecología	NEX	Cont. Neta						
			Cont.						
017.99	Total de Consultores Nacionales	NEX	Neta	181,226.00	22,836.00	38,788.00	43,592.00	65,210.00	10,800.00
019.	Total de Personal		Cont. Neta	261,675.00	28,705.00	55,573.00	57,813.00	94,734.00	24,850.00
020.	SUB-CONTRATOS								
021.	Contrato A								
021.03	Progr. Optimización Agua de Riego :	NEX	Cont. Neta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
			Cont.						
021.99	Total del Convenio A	NEX	Neta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

022	Contrato B								
022.01	Progr. Capacitación Campesina	NEX	Cont. Neta	845.00		845.00			
022.02	Plan de recuperación de germoplasma								
022.99	Total del Convenio B	NEX	Cont. Neta	845.00	0.00	845.00	0.00	0.00	0.00
023	Subcontrato C								
023.01	Construcción Caseta de Vigilancia	NEX	Cont. Neta	3,000.00				3,000.00	0
023.99	Total subcontrato C	NEX	Cont. Neta	3,000.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00	0.00
029	Total subcontratos			3,845.00		845.00		3,000.00	
030.	CAPACITACION								
032.	Capacitación (otros)								
032.01	Curso de Taller Técnicas Silvicult.	NEX	Cont. Neta	300.00		300.00			
032.02	Curso Taller Riego Presurizado	NEX	Cont. Neta						
032.03	Curso Taller Biología de la Conservación	NEX	Cont. Neta	3,000.00				3,000.00	
032.04	Curso Taller de Manejo Ganadero	NEX	Cont. Neta	887.00			887.00		
032.06	Aplicación del Programa de Capacitación en Org. Comunal	NEX	Cont. Neta	900.00				900.00	
032.07	Aplicación del programa de capacitación en Educ. Ambiental	NEX	Cont. Neta	1,000.00				1,000.00	
032.08	Aplicación del programa de capacitación en Manejo sostenible	NEX	Cont. Neta	1,340.00		340.00		1,000.00	
032.09	Aplicación del programa de capacitación en Agroecología	NEX	Cont. Neta						
032.10	Taller de Evaluación Anual del Proyecto	NEX	Cont. Neta	2,500.00				1,000.00	1,500.00
032.11	Taller de Evaluación Interna del Proyecto	NEX	Cont. Neta						
032.99	Total de Capacitación (Otros)	NEX	Cont. Neta	9,927.00	0.00	300.00	1,227.00	6,900.00	1,500.00
033	Capacitación en Servicio								
033.01	Reunión Informativa de Avances	NEX	Cont. Neta	2,700.00			900.00	900.00	900.00
033.02	Taller con comuneros	NEX	Cont. Neta	1,584.00	384.00	300.00	300.00	300.00	300.00
033.03	Reunión con Entidades públicas/privadas	NEX	Cont. Neta	1,577.00		977.00	100.00	500.00	
033.04	Capacitación Personal Técnico	NEX	Cont. Neta	10,000.00		931.00	1,459.00	7,610.00	
033.99	Total de Capacitación en Servicio	NEX	Cont. Neta	15,861.00	384.00	2,208.00	2,759.00	9,310.00	1,200.00

039.	TOTAL DE CAPACITACION		Cont. Neta	25,788.00	384.00	2,508.00	3,986.00	16,210.00	2,700.00
040.	EQUIPO								
045.	Equipo								
045.01	Compras Varias *	NEX	Cont. Neta	30,824.00	13,895.00	16,929.00			
045.02	Compras Equipos Equipamiento Caseta de Vigilancia (Estación Experimental)	NEX	Cont. Neta	63,750.00	32,108.00	9,182.00	1,954.00	20,506.00	
045.03		NEX	Cont. Neta	5,000.00				5,000.00	
045.04	Operaciones Mantenimiento equipo *	NEX	Cont. Neta	2,589.00	1,330.00	1,259.00			
045.99	Total de Equipo	NEX	Cont. Neta	102,163.00	47,333.00	27,370.00	1,954.00	25,506.00	0.00
049.	TOTAL DE EQUIPO		Cont. Neta	102,163.00	47,333.00	27,370.00	1,954.00	25,506.00	0.00
050.	VARIOS								
53	Varios								
053.01	Misceláneos	NEX	Cont Neta	22,265.00	2,970.00	6,436.00	4,859.00	5,000.00	3,000.00
053.02	Operaciones y Mantenimiento	NEX	Cont Neta						
053.03	Construcciones de cercos	NEX	Cont. Neta	20,000.00	20,000.00				
053.04	Fondo Rotatorio	NEX	Cont. Neta	289,264.00	11,080.00	95,602.00	98,776.00	66,560.00	17,246.00
053.05	Auditorías	NEX	Cont. Neta						
053.99	Total Varios	NEX	Cont. Neta	331,529.00	34,050.00	102,038.00	103,635.00	71,560.00	20,246.00
053.	TOTAL VARIOS		Cont. Neta	331,529.00	34,050.00	102,038.00	103,635.00	71,560.00	20,246.00
	TOTAL			725,000.00	110,472.00	188,334.00	167,388.00	211,010.00	47,796.00

Sostenibilidad

El equipo del proyecto ha avanzado gestiones con algunas potenciales fuentes de cooperación para que orienten esfuerzos hacia Atiquipa. Se ha tenido contacto, por ejemplo, con la ONG Pro Naturaleza y la Fundación Backus, entre las principales. Al buscar socios que se interesaran en invertir en la adquisición del terreno de Taimara, indirectamente se hizo visible el proyecto y sus objetivos, así como el ámbito de lomas, que posee características que lo hacen atractivo para cualquier fuente cooperante que vincule el tema de conservación de un ecosistema único con la variable social. Es de considerarse que la concreción de este esfuerzo en resultados tangibles es cuestión de prolongar el esfuerzo de la gestión y complementarlo con acciones de difusión.

No se ha podido apreciar un esfuerzo planificado expresado en algún documento que de cuenta de una estrategia de sostenibilidad. La inexistencia de una publicación del proyecto (que, conjuntamente con una estrategia de salida que contemple algún evento con presencia de medios y potenciales fuentes financieras, hubiera brindado mucha visibilidad al proyecto) da a entender que no fue esa una de las prioridades.

Un elemento a considerar es que la UNSA estaba terminando la construcción de un local propio, en un terreno cedido por la comunidad de Atiquipa, lo cual representa una oportunidad para incrementar esfuerzos en la búsqueda de apoyo adicional para las tareas pendientes.

Dicho lo anterior, hay elementos que abonan a favor de la sostenibilidad de los procesos tendientes a recuperar el ecosistema de lomas. El equipo del proyecto dejó enseñanzas claras y evidencias tangibles que convencieron a los pobladores locales, en cuanto a la necesidad de mantener los esfuerzos de recuperación. La demostración contundente de los beneficios de recuperar las lomas (mayor captación de agua, más agua disponible, mayor producción de tara, pasturas siempre disponibles) es un mérito de los conductores del proyecto. En ese sentido, el proyecto debió contemplar la cuantificación de las ganancias (ingresos económicos de la población) a partir del incremento de los servicios ambientales como consecuencia de la mejora de las condiciones de las lomas. En todo caso, es el tipo de dato que “redondea” de manera inmejorable la publicación de cualquier proyecto que combina las variables ambientales con las sociales. En la sección siguiente (Resultados), se brindará más aportes alrededor del concepto de sostenibilidad.

Modalidades de ejecución e implementación

El papel del PNUD, según la apreciación de la misión evaluadora, ha pasado por dos momentos diferentes. Desde la fase de diseño hasta aproximadamente, el final del primer año, el PNUD pudo orientar mejor algunas debilidades del diseño del proyecto (exceso de “optimismo” respecto a lo que se podía hacer en Taimara, el marco lógico, el arreglo institucional de los socios ejecutores del proyecto). Por otro lado, las reglas de gestión financiera de entonces dificultaron y terminaron por atrasar el proyecto, pues, como se ha indicado, antes de proceder con el desembolso de una nueva línea presupuestal, el PNUD obligaba a agotar el presupuesto de la anterior.

De allí en adelante, el PNUD interviene con acierto, tanto en la parte técnica, como en la de gestión y del manejo financiero. La revisión sustantiva, el ajuste del marco lógico, la ayuda en la elaboración de Términos de Referencia de consultores, el mecanismo del “fondo rotativo”, tuvieron un categórico impacto positivo en el proyecto. Las visitas frecuentes del Oficial del PNUD a la zona del proyecto fueron un factor fundamental al permitirle un contacto personal con la realidad local y las dificultades, pudiendo así plantear soluciones sobre una base real.

Logro de Resultados

Obtención de Resultados/Logro de Objetivos

El análisis de esta sección se efectuará basándose en el documento borrador del PIR 2006, que estaba en fase de afinamiento durante la visita de evaluación. Este documento fue revisado conjuntamente con el equipo del proyecto en la oficina de Arequipa, el último día de la misión. Para hacer más ágil la lectura se presenta, en la siguiente página, una matriz simplificada con los comentarios asociados a cada uno de los puntos que merecieron atención. Algunos comentarios adicionales fueron incluidos después de la matriz.

Matriz de análisis de obtención de resultados

Resultados del proyecto	Indicador	Comentarios de la misión de evaluación
1. Conservación por gestión comunal establecida y comuneros locales tienen capacidad para manejar sosteniblemente los recursos naturales	1.1. Recuperación de la institucionalidad de la Comunidad	<p>La Comunidad de Atiquipa está operando correctamente, con sus directivos asumiendo responsablemente sus mandatos. Al momento de la evaluación, el Presidente de la misma, Julián Cárcamo, venía de efectuar gestiones en la ciudad de Arequipa, en la búsqueda de una solución relacionada con daños ocasionados a restos arqueológicos en terrenos comunitarios por la extracción ilegal de algas marinas. Los pobladores de la comunidad están participando activamente en la conservación de las lomas, inclusive los ganaderos, inicialmente reticentes. El equipo técnico y el Comité de Vigilancia (formado con miembros de la Comunidad) están operando bien, reportando sus acciones (registros de especies) y solucionando los problemas que se presentan. Se ha elaborado los dos Planes de Manejo (lomas de Atiquipa y de Taimara) pero no se cumplió con la implementación. Cabe mencionar que no se pudo adquirir los terrenos de Taimara y hubo un mal abordaje técnico en tareas de limpieza, poda y raleo en Atiquipa, lo cual ocasionó atrasos. Los Planes de Capacitación que se elaboraron han tenido bajo nivel de cumplimiento.</p> <p>Aunque algunos indicadores han mostrado algunas insuficiencias, el Resultado se ha cumplido de manera satisfactoria. Probablemente más efecto ha tenido la estrecha y continua participación de algunos miembros de la Comunidad en los trabajos del proyecto que los programas de capacitación, en cuanto al aprendizaje de las técnicas asociadas a la gestión y manejo de las lomas</p>
	1.2. Rol efectivo de la conservación y gestión comunales.	
	1.3. Estado de las lomas: Nivel de capacidad y actividad de los equipos para el monitoreo de la biodiversidad	
	1.4. Porcentaje de actividades de planes de manejo y conservación de la biodiversidad implementadas exitosamente	
2. Dos Reservas establecidas y en operación como áreas núcleo de conservación de la biodiversidad una de 200 ha en Atiquipa y otra de 50 ha en Taimara.	2.1. Número de ha protegidas en Atiquipa y Taimara	<p>Por acuerdo Comunal, se destinará 250 ha a crear un Área de Conservación Privada (ACP). El proceso para que esta iniciativa sea oficial está iniciado mediante la elaboración de un expediente técnico. Actualmente solamente se permite extracción de tara en las zonas de protección estricta. No se cumplió con los trabajos previstos en la zona de Taimara, pues no se pudo adquirir el terreno. Las zonas bajo protección están debidamente cercadas y cuentan con una vigilancia permanente a cargo de comuneros. Se cuenta con Plan General de Manejo de las lomas de Atiquipa y con inventarios de flora y fauna, con ciertas limitaciones en cuanto a invertebrados. Los planes de manejo están parcialmente implementados. Por medio de un Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la UNSA y la Comunidad de Atiquipa, se construye una estación experimental. El programa de monitoreo se ha cumplido según lo previsto y el comité de vigilancia registra avistamiento de especies de fauna y volumen de agua captado, y supervisa estado de la infraestructura. Los datos meteorológicos son registrados por el personal técnico del proyecto. Se realizaron diversas investigaciones a cargo de tesis de la UNSA. Se incrementó el volumen de almacenamiento y distribución de agua, por encima de las metas establecidas. La creación del</p>
	2.2. Delimitar y construir cercos perimétricos de protección de las dos áreas intangibles	
	2.3. Implementar Plan de Manejo de las dos áreas de conservación intangibles.	
	2.4. Herramientas de gestión diseñadas y bajo implementación.	
	2.5. Elaborar e implementar programa de vigilancia para las	

<p>3A. Recuperación de 400 ha para reforestación</p>	<p>áreas de protección intangible. 2.6. Creación del Comité de Administración de las Reservas comunales.</p> <p>3A.1. Delimitar y construir cercos de 400 ha de bosque para reforestación (33.6% del total del bosque de la Comunidad). 3A.2. Instalar un vivero para la producción de plántones para la reforestación. 3A.3. Reforestar 400 ha con tara, arrayán y otras especies nativas. 3A.4. Manejo y monitoreo de las plantaciones</p>	<p>Comité de Administración de las áreas bajo protección ha quedado pendiente hasta que sea oficial el establecimiento del ACP.</p> <p>A pesar de los grandes avances en la parte de las lomas de Atiquipa, no haber podido desarrollar ninguna acción en Taimara compromete el cumplimiento de este resultado. Marginalmente satisfactorio.</p> <p>La construcción de cercos fue exitosa, así como la producción de plántones en el vivero (60 000). La supervivencia de los plántones en campo estuvo alrededor del 98 %, pero no se llegó a cumplir con la meta de 400 ha reforestadas (alcanzó 375). Se produjo un Plan de Manejo de las plantaciones que está en aplicación con resultados muy positivos.</p> <p>Se considera que el resultado fue satisfactorio. Los costos y las dificultades topográficas y de acceso limitaron la posibilidad de completar las 400 ha reforestadas.</p>
<p>3B. Porcentaje de Bosque de lomas recuperado por Manejo Silvicultural</p>	<p>3B.1. Delimitar y construir cerco de 200 ha para manejo de rejuvenecimiento 3B.2. Programa de Manejo Silvicultural de 200 ha del bosque de lomas.</p>	<p>Se delimitó y construyó con éxito el cerco para las 200 ha de lomas bajo manejo silvicultural. Las dificultades más serias se encontraron al querer aplicar un programa de manejo silvicultural que entraba en conflicto con la función “captadora” de agua de los árboles. Ya se explicó que hubo un error en el abordaje técnico, pues no correspondía un tratamiento silvicultural <i>standard</i> a un ecosistema boscoso tan peculiar como el de lomas. Lo positivo es que el equipo técnico detuvo a tiempo, con buen criterio, las acciones en este componente. El resultado, al no cumplirse, fue insatisfactorio.</p>
<p>3C. Porcentaje de Área de lomas de Atiquipa recuperado por apotreramiento.</p>	<p>3C.1. Delimitar y construir cerco de 400 ha de pastos naturales para manejo y recuperación de pastos. 3C.2. Formular programa exclusión y rotación de pastoreo. 3C.3. Elaborar y aplicar plan de capacitación en manejo de ganadería caprina y vacuna.</p>	<p>Se alcanzó la superficie de 690 ha delimitadas y cercadas con pastos naturales. Los estudios que sirven de base al plan de manejo de áreas de apotreramiento y de pastos no se concluyeron, no permitiendo contar con el mismo. Debe mencionarse, sin embargo, que ya están siendo tomadas medidas de control de pastoreo por decisión comunitaria. En cuanto al programa de manejo de ganado vacuno, si bien se hizo un gran esfuerzo e inversión, la actividad no llegó a aplicarse debido al escaso interés de los ganaderos. Lo mismo puede decirse de la producción de forraje hidropónico.</p> <p>Se logró un resultado satisfactorio.</p>

<p>4. Mejorar e incrementar los ingresos y calidad de vida de la Comunidad Campesina de Atiquipa a través de la producción agropecuaria y de la generación de actividades económicas productivas ambientalmente adecuadas.</p>	<p>4.1. Número de actividades de subsistencia ecológicamente sostenibles, desarrolladas o promovidas. 4.2. Mejora en la calidad de vida de la Comunidad Campesina de Atiquipa 4.3. Establecimiento de microempresas en el ámbito comunal y número de beneficiarios. 4.4. Generación de actividades económicas y productivas que refuerzan la conservación de la diversidad en las lomas por terceros.</p>	<p>No se logró ningún resultado con las parcelas agrícolas, por la limitada disponibilidad de agua. La comercialización de la tara sí representa una alternativa económica viable, de acuerdo a las experiencias del proyecto. Se estableció el pago de un derecho para la cosecha de tara, generando un fondo para la Comunidad. Se promovió (cursos, capacitaciones) actividades como artesanía en madera y cerámica, pero no llegaron a establecerse en la Comunidad. Lo mismo puede decirse de la producción de derivados lácteos, apicultura y crianza de cuyes. Apenas algunos miembros de la Comunidad mantienen iniciativas individuales con rentabilidades marginales. No se logró formar empresas comunales, pese a esfuerzos en la dirección de la comercialización de la tara.</p> <p>Al término del proyecto, la única fuente de ingresos para la población fue la extracción de tara y la producción de aceituna. No se logró llevar a buen término ninguna de las actividades generadoras de ingresos ni a conformar ninguna empresa. Vale rescatar el interés de los miembros de la Comunidad por pasar de la condición de simples recolectores y cosechadores a ser empresarios, precisamente en esos dos rubros. La otra potencialidad con razonables posibilidades de ser viable y exitosa es la del turismo. El resultado es marginalmente satisfactorio</p>
---	--	---

Comentarios adicionales sobre cumplimiento de indicadores

- 1.1. En los últimos años se incrementó el número de asambleas así como el número de asistentes a ellas (8 asambleas por año y 90 personas por sesión).
- 1.2. El Comité de Vigilancia realiza, efectivamente, labores de control y vigilancia en el territorio de la Comunidad, así como mediciones del neblinómetro.
- 1.3. La construcción de un nuevo estanque para el agua captada por los atrapanieblas, incrementó en 1 060 m³ el volumen de agua almacenada. Las mujeres participaron en las actividades de reforestación. Hasta la finalización del proyecto participaron 40 comuneros en el Comité de Vigilancia.
- 1.4. Los planes y programas para el manejo y conservación de la biodiversidad tuvieron todos, a excepción de los Planes de Manejo para las Lomas de Taimara, 100 % de cumplimiento en cuanto a su elaboración, pero alrededor de 30 ó 20 % en su implementación. Para el caso de Taimara, al no haberse adquirido la propiedad el cumplimiento fue de 0 %.
- 2.1. Al finalizar el proyecto, 250 ha. de la Comunidad de Atiquipa quedaron consolidadas como área de conservación estricta. Sin embargo no se cumplió con las 50 ha. de Taimara (al no adquirirse el terreno).
- 2.3. Hay un inventario de fauna de vertebrados casi concluido, con 27 especies de mamíferos, 72 de aves, 8 de reptiles y 1 pez. Se ha identificado una nueva especie de alacrán (arácnido), endémico de las lomas de Atiquipa: *Orobothriurus atiquipa*.
- 2.5. Al concluir el proyecto, se contaba con un programa de vigilancia en marcha que incluía acciones de mantenimiento, de control de accesos y de recolección de datos de fauna.
- 2.6. Se acordó, con la Comunidad, posponer la creación del Comité de Administración de las reservas Comunes, adaptando esta instancia de gestión al modelo de Área de Conservación Privada.
- 3A.1. y 3A.3. Se alcanzó 375 ha. delimitadas, cercadas y reforestadas, de las 400 programadas.
- 3A.4. Como resultado del plan de manejo se obtuvo 98% de sobrevivencia de plántones provenientes del vivero.
- 3B.2. Se paralizó el programa de manejo silvicultural, previsto para 200 ha., al no encontrarse apropiado para el bosque de lomas.
- 3C.1. En total se alcanzó 690 ha. de pastos naturales cercados, cuando lo programado era 400 ha. (16 % adicional)
- 3C.2. Se cumplió con el 50 % de la formulación del Plan de Manejo de las áreas cercadas destinadas a pastoreo.
- 4.3. No se logró ninguna microempresa establecida, aunque está en proceso de formalización una, para exportación de tara.

Como puede desprenderse de la matriz, algunos indicadores no pudieron cumplirse al término del proyecto y el Resultado **3.B Porcentaje de Bosque de lomas recuperado por Manejo Silvicultural**

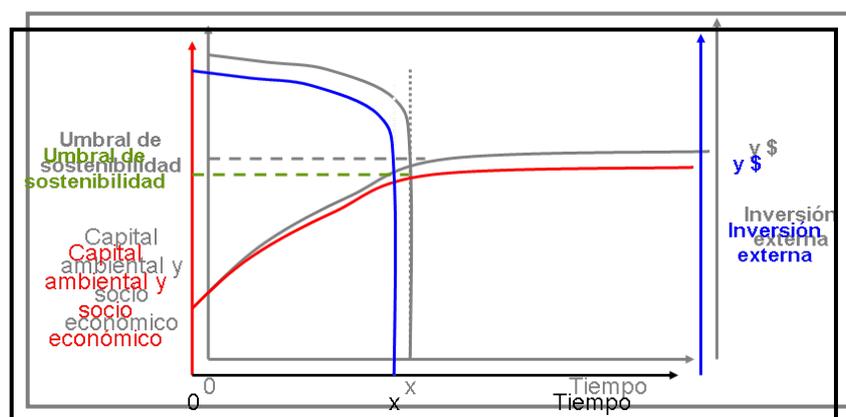
no llegó a alcanzarse, como se explica en la página 5. En algunos casos, los logros fueron más allá de lo que los indicadores estimaron como meta (ver página 5).

Para la misión de evaluación, las causas de los incumplimientos, al igual que las subestimaciones (al margen de lo intrínsecamente positivo que pueda resultar ir más allá de la meta) tuvieron que ver con debilidades en el diseño del proyecto y en la insuficiencia de una línea de base social y económica. El *impasse* generado entre las instituciones sociales al inicio del proyecto, también debe sumarse a este pasivo. Está claro que de haberse contado con información precisa y actual acerca de la realidad social de la población de Atiquipa, de sus principales actividades económicas, de sus principales intereses, de sus peculiaridades (problema de la emigración), de su historia, el proyecto hubiera podido dirigir sus esfuerzos de manera más eficaz. Por ejemplo, se hubiera sabido muy tempranamente que había que concentrarse alrededor de la extracción y comercialización de tara y aceitunas (y eventualmente de productos derivados), en vez de invertir en actividades productivas (artesanías, lácteos, crianza de cuyes...) de discutible viabilidad para el caso de Atiquipa y, al término del proyecto, ya habría, seguramente, al menos una empresa destinada a la comercialización de tara y otra a la de aceituna (y/o aceite de oliva) en operación, generando ingresos.

Dicho lo anterior, la apreciación global del proyecto es **satisfactoria** pues se alcanzó el objetivo general del proyecto. En efecto, las lomas están en acelerada recuperación con intervención comunal y con importantes elementos que contribuyen a la sostenibilidad del ecosistema.

Sostenibilidad

La apreciación que aquí se presenta complementa lo ya expresado en la página 25 (en la sección “4.2 Implementación”). El concepto de sostenibilidad aplicado a proyectos que combinan las variables social y ambiental puede expresarse de acuerdo al siguiente esquema:



El esquema expresa la siguiente hipótesis simplificada, que suele ser implícita en este tipo de proyectos: determinado entorno socioambiental requiere de una inversión externa para alcanzar su “umbral de sostenibilidad” (US). Aquí se entiende que el US es el punto a partir del cual el entorno socioambiental ya no requerirá más de factores externos de inversión para mantenerse a lo largo del tiempo.

Así, la línea roja indica un escaso nivel del capital social y ambiental (K_{sa}) del ámbito de intervención (cercano a cero al iniciarse el proyecto). Al mismo tiempo, la inversión externa es fuerte al inicio y va declinando a medida que aumenta K_{sa} . El US se alcanza cuando, al cabo de un tiempo “x” el K_{sa} mantendrá su nivel, no volviendo a decaer y la inversión externa es cero.

El modelo teórico presentado es mucho más complejo al momento de aplicarlo (es tarea difícil desagregar el capital socioambiental y más aún cuantificarlo). Pero es útil para mostrar el nivel de esfuerzo necesario en determinada intervención, cómo debe orientarse y hasta cuándo hacerlo.

En el caso del proyecto, la carencia de una línea de base social precisa comprometió la posibilidad de una buena orientación del esfuerzo: se perdió eficiencia en la intervención. No estuvo claro, desde el inicio, cuánto había que invertir y en qué, para alcanzar los objetivos del proyecto. Ya se mencionó que “en el camino” fueron reorientándose los niveles de esfuerzo, a medida que se iba conociendo más la realidad socioambiental. No hay la intención de restarle valor a la “gestión adaptativa”, pero está claro que lo ideal es minimizar el margen de cambios, pues esto siempre implica costos.

Por último, se considera que la Comunidad de Atiquipa (la dimensión socioambiental) no ha alcanzado su umbral de sostenibilidad, aunque esté adecuadamente orientada y con algunos elementos de su capital social y ambiental debidamente fortalecidos.

Así, en lo positivo debe incluirse la consolidación de la organización comunal en las múltiples tareas asociadas al cuidado y manejo de las lomas, la generación y “apropiación” de una cultura de conservación de las mismas, la efectiva recuperación del ecosistema con el consiguiente incremento de los servicios ambientales que brinda, el renovado “sentido de pertenencia” de los pobladores con relación a las lomas.

Entre los aspectos pendientes debe citarse la insuficiente mejora en los ingresos económicos de la comunidad, la necesidad de cubrir los elevados costos de mantenimiento de equipos y de actividades asociadas al manejo de las lomas, la emigración y el costo de la vigilancia, en especial cuando el capital natural (en forma de tara para cosechar, pastos o leña) sea de tal magnitud que se convierta en atractivo para extractores ilegales. Allí debería ponerse en operación una estrategia y sistema de vigilancia que cuente, entre otras cosas, con:

- Fondos provenientes de ahorros comunales para financiar la operación de vigilancia
- Acuerdos con las fuerzas policiales para crear una dependencia policial en la localidad
- Capacidad de respuesta rápida ante agresiones, con:
 - Motocicletas
 - Sistema de comunicación
 - Acuerdo con las fuerzas policiales de la localidad, en el caso de presentarse riesgo de agresión con violencia

El local de la UNSA instalado en los terrenos de la comunidad merece analizarse con detenimiento. De alguna manera se convierte en un elemento que “prolonga” la vida del proyecto, pues garantiza la presencia casi permanente de personal técnico y directivo de la mencionada Universidad. Así, aún terminado el proyecto, continuará el traslado de capacidades técnicas y se mantendrán las buenas perspectivas de conseguir fondos de cooperación para continuar los esfuerzos en la zona. Podría decirse que el proyecto “tendió un puente” hacia la sostenibilidad después de concluir, al incluir la construcción del local. Sin embargo esta situación contiene un riesgo inherente que deben saber sopesar los directivos. Debe eliminarse la posibilidad de acercarse a un modelo de asistencialismo. Es decir, crear una situación de dependencia de la comunidad hacia la UNSA, a través del local. Este es un efecto pernicioso de muchas de las iniciativas de cooperación. Volviendo al modelo que se esquematizó al inicio de esta sección, lo que pasaría es que se volvería a reducir el K_{sa} , no se alcanzaría nunca el US y se estaría invirtiendo esfuerzos de manera permanente.

Recomendaciones

Para un mejor desempeño del proyecto y una mayor eficiencia en los esfuerzos, el proyecto debió ser más preciso con la línea de base social. Con un público-objetivo tan reducido como la población de Atiquipa, lo que correspondía era diseñar una serie de herramientas que permitieran conocer a fondo su problemática socioeconómica. Entrevistas, talleres, extracción de la línea histórica, debieron implementarse con, al menos, cada una de las familias. Esto debió financiarse con parte de los fondos del Bloque “A”. En ese sentido, es importante que la representación PNUD vele por que las propuestas de proyecto tengan una línea de base de calidad, pues es sobre ese pilar que se apoya el abordaje del proyecto, la distribución de los esfuerzos, la construcción del marco lógico y el monitoreo del proyecto.

El equipo de proyecto debe buscar una aproximación a la población objetivo desde la fase de diseño del proyecto, balanceando adecuadamente el accionar entre la indiferencia o rechazo inicial eventual, y la generación de exageradas y desmesuradas expectativas. Es fundamental contar con aportes de la población local en el propio diseño del proyecto.

Las debilidades detectadas en el uso del Marco Lógico pueden subsanarse, en adelante y cuando sea el caso, mediante mayores esfuerzos en la capacitación sobre el uso de esta herramienta, con especial énfasis a los responsables del monitoreo y evaluación.

Por otro lado, el diseño de una estrategia de entrada que incluyera un discurso preciso y adecuado para transmitir los alcances y bondades del proyecto, material diseñado para ese fin, una serie de actividades para ir ganando confianza inicial de la población local, hubiera sido de utilidad.

En la búsqueda de alternativas productivas que incrementen los ingresos económicos de la población local, debe efectuarse un detenido análisis de viabilidad de cada opción que considere, entre otros aspectos:

- Acceso a mercados
- Costos de producción y de procesamiento
- Costos para licencias, registros, formalización empresarial
- Capacidades de los pobladores (calidad y cantidad de mano de obra, cuadros gerenciales)

Y debe optarse por aquellas actividades que ofrecen ventajas competitivas. Para el caso del turismo, basta con un estudio profundo a cargo de expertos, que considere los atractivos turísticos, los eventuales circuitos o rutas entre ellos, las sinergias con atractivos fuera de la Comunidad (¿Puerto Inca? ¿Nazca?). Al momento de la evaluación, estaba programándose dicho estudio.

Para favorecer la replicabilidad del proyecto así como su sostenibilidad (por el lado de nuevas fuentes de cooperación para la zona de Atiquipa) sería de mucha utilidad elaborar una publicación que muestre los aspectos exitosos, las enseñanzas, los aspectos que necesitan fortalecerse. Este documento debe hacer parte de una estrategia de comunicación que incluya la organización de un evento que se apoye en el PNUD y que convoque a eventuales fuentes cooperantes así como a medios de prensa que garanticen una buena difusión. La publicación debe ser elaborada en función de un público amplio, ilustrado (fotos y mapas), con un lenguaje de fácil comprensión, aunque sí debe mantener los aspectos científicos y las listas de especies. Para no desaprovechar las fotos, es preferible que sea a color. En el mismo evento podría presentarse el video mejorado y alguna folletería.

Para brindar transparencia al manejo financiero, sería de utilidad contar con alguna documentación que indique cómo ha sido la ejecución de la contrapartida del proyecto. En tal documento debería diferenciarse aquello que ha sido desembolsado efectivamente, aquello que se expresa de manera tangible, de aquellas contribuciones difusas o que no abonan a favor de los objetivos del proyecto. Así, por ejemplo, la inversión del Municipio de Atiquipa en infraestructura deportiva o en la remodelación

del cementerio del pueblo, aunque el monto en cuestión pueda ser relativamente importante (US \$ 128 382 total de ambas inversiones), no debería ser considerado como un verdadero aporte de contrapartida al proyecto.

El problema suscitado entre los iniciales socios (ILDER, REDA e IRECA-UNSA), descrito en la página 13, debe ser prevenido tanto por los ejecutores como por el PNUD. Un mecanismo que debe ser desarrollado y puesto en práctica es la obligación de presentar una carta de compromiso que especifique con claridad, roles y acciones para cada una de las instituciones, debidamente firmada por éstas. El PNUD no debería admitir proyectos que no cuenten con alguna garantía de ese tipo.

Lecciones aprendidas

La aplicación del fondo rotatorio agilizó de manera decisiva el desembolso de fondos para el proyecto. Este cambio propiciado por el PNUD a partir del segundo año fue fundamental para permitir el avance del proyecto, sin tropiezos.

El PNUD, en coordinación con UNSA, tuvo el acierto de establecer una solución permanente en el problema entre las instituciones socias, con la revisión sustantiva que determinó la salida de las otras dos entidades que se habían convertido en un obstáculo al buen avance del proyecto. En adelante, no debe permitirse que los proyectos inicien sin tener claros los arreglos institucionales.

La agencia ejecutora debió asegurar un estudio de línea de base completo, mediante el uso de parte del Bloque “A”. El PNUD, en adelante, debe cerciorarse que se “levantó” una línea de base a la altura de la necesidad del proyecto, antes de firmar los contratos.

No haber podido cumplir con los objetivos en la parte de las lomas de Taimara es una omisión que no debe minimizarse, en especial si, según el diseño del proyecto, éste era un objetivo mayor. El análisis previo al diseño y elaboración de la propuesta debió sopesar mejor las reales posibilidades de intervención en esa zona y dimensionar los alcances del proyecto sin ese tipo de externalidades y “pies forzados”. El equipo ejecutor pensó que el GEF podía financiar la compra de terrenos privados y el diseño de la propuesta de proyecto tomó eso en cuenta. Se supo que eso no era posible, de acuerdo a los procedimientos del GEF, una vez que el proyecto ya había comenzado, tornándose la tarea de adquirir esos terrenos, súbitamente complicada. Este tipo de malentendido debe detectarse antes durante la evaluación de la propuesta, para que los proyectos partan de bases reales.

El pago de jornales de trabajo al personal de la Comunidad que laboró en las tareas propias del proyecto es una práctica no desprovista de riesgos. Suele generar envidias o falsas expectativas en aquellos que no resultan favorecidos, si el asunto es manejado con ligereza, y puede llegarse, en casos extremos, a resquebrajar la unidad comunitaria. El proyecto asumió el riesgo y, al no detectar inconvenientes la misión de evaluación, se concluye que el trabajo participativo y de respeto del fuero comunitario, sirvieron para propiciar un adecuado capital de confianza que minimizó las posibilidades de conflictos.

En cuanto a la conservación de la biodiversidad, las principales lecciones aprendidas en el proyecto son:

- Ecosistemas complejos o con características muy particulares como el de lomas, deben convocar la intervención de expertos que consideren a todos los componentes del mismo, así como los procesos que resultan de su interacción. Se hace referencia, aquí, al resultado *3B. Porcentaje de Bosque de lomas recuperado por Manejo Silvicultural*, donde los ingenieros forestales de la UNSA pretendían “rejuvenecer” el bosque de lomas sin tomar en cuenta los servicios ambientales (captación de agua de niebla) que generan los árboles aunque ya están

sin vida. El equipo del proyecto adoptó el enfoque ecosistémico, haciendo prevalecer la salud del ecosistema por sobre árboles.

- Los proyectos de conservación de biodiversidad donde la participación de los actores locales es determinante, deben mostrar resultados concretos y visibles en plazos muy cortos para “ganarlos” a la causa conservacionista antes que el desinterés inicial se transforme en desconfianza y, finalmente, en animadversión frente a los proyectos y al personal de los mismos. En el caso de este proyecto ya se mencionó el impacto positivo en la población, ocasionado por los captadores de neblina en funcionamiento, con los chorros de agua evidenciando que “sí sale agua de las nubes”, así como el rápido retorno de la fauna mayor, testimoniado por los mismos pobladores. Esto propició un cambio de actitud de la población de Atiquipa.
- A lo anterior, debe adicionarse la necesidad de demostrar que la mejora de las condiciones del ecosistema a través de prácticas de conservación, redundan en beneficios económicos para los pobladores, ya sea por ahorros o por incremento de las ganancias. Los proyectos deben saber cuantificar y difundir de manera efectiva esos beneficios.

Anexos

Anexo 1: Términos de Referencia

Evaluación Final Independiente

Conservación y Recuperación de las Lomas Costeras de Atiquipa y Taimara por Gestión Comunal

1. Liderar y conducir la evaluación final independiente del proyecto Conservación y Recuperación de las Lomas Costeras de Atiquipa y Taimara por Gestión Comunal, ejecutado por la UNSA (IRECA), ciñéndose rigurosamente a lo establecido en los Términos de Referencia para proyectos PNUD/GEF (anexados a estos TdR)
2. Coordinar las acciones a ser realizadas por otros miembros del equipo de evaluación para asegurar el logro de los objetivos y resultados de la misión de evaluación.
3. Redactar el Informe de la misión de evaluación final independiente y remitirlo al PNUD.

TERMINOS DE REFERENCIA

EVALUACION FINAL INDEPENDIENTE

Conservación y Recuperación de las Lomas Costeras de Atiquipa y Taimara por Gestión Comunal

I. INTRODUCCION

a) Política de Monitoreo y Evaluación de Proyecto PNUD financiados por el GEF.

La política de monitoreo y evaluación a nivel de proyectos PNUD/GEF tiene 4 objetivos: i) monitorear y evaluar resultados e impactos; ii) proporcionar una base para la toma de decisiones sobre los ajustes y mejoras necesarias; iii) promover la rendición de cuentas por el uso de recursos; y iii) documentar, retroalimentar, y diseminar lecciones aprendidas. Una combinación de instrumentos es usada para asegurar la efectividad en el monitoreo y evaluación de proyectos PNUD/GEF. Estos podrían ser aplicados continuamente a través de la vida del proyecto – e.g. monitoreo periódico de indicadores -, o mediante ejercicios tales como evaluaciones de medio término, reportes de auditoria y evaluaciones finales.

En concordancia con las políticas y procedimientos de monitoreo y evaluación del PNUD/GEF, todos los proyectos grandes y medianos financiados por el GEF deberían estar sometidos a una evaluación a la mitad de la implementación y otra al final. Las evaluaciones finales independientes tienen el propósito de evaluar la relevancia, el desempeño y el éxito del proyecto al final del mismo. Dicha evaluación mira los impactos en resultados y su sostenibilidad, incluyendo la contribución para el desarrollo de capacidades localmente y el logro de metas ambientales globales. También identificará y documentará lecciones aprendidas y mejores y peores prácticas.

b) Objetivos del proyecto y su contexto dentro del Programa de País del PNUD.

El objetivo de este proyecto es proteger el ecosistema de lomas de Atiquipa y Taimara y su biodiversidad asociada a través de la conservación y gestión sostenible efectivas en colaboración con los actores principales. El proyecto específicamente intenta a hacer esto a través del fortalecimiento de la capacidad de las comunidades para manejar los recursos naturales y del establecimiento de áreas protegidas manejadas por la comunidad, incluyendo la restauración de tres áreas de bosque.

II. OBJETIVOS DE LA EVALUACION

- Quien inicio la evaluación?

Esta evaluación final independiente ha sido iniciada por PNUD-Perú de acuerdo a los procedimientos y políticas de monitoreo y evaluación del PNUD/GEF.

- ¿Por qué se está realizando esta evaluación?

Esta evaluación final independiente se está realizando para **sistematizar lecciones aprendidas** respecto a las fases de diseño e implementación del proyecto.

- ¿Qué tratará de lograr la evaluación?

Evaluar que tan bien el proyecto ha venido acercándose a los objetivos trazados al inicio. También, tratará de identificar **recomendaciones específicas** para maximizar el impacto de las mejores prácticas y evitar los impactos de las peores prácticas en proyectos similares en el futuro. Esta evaluación tratará de responder la siguiente pregunta: ¿“Que debería ser hecho de una manera diferente en proyectos similares en el futuro?”

- ¿Quiénes son los principales actores de la evaluación?

Los principales actores involucrados en el proceso de evaluación son: el equipo del proyecto (UNSA), la comunidad local que participa en el proyecto, gobiernos local y regional, gobierno central, la oficina de campo del PNUD en el país, entre otros.

- ¿Cuál es el propósito de esta evaluación?

Documentar lo logrado y lo no logrado y **evaluar consideraciones respecto a la RELEVANCIA y CALIDAD de los resultados**, el desempeño del equipo del proyecto, la **replicabilidad** del proyecto, **sostenibilidad** de impactos, y éxito en escalar el proyecto.

III. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACION

Los principales productos esperados de la evaluación incluyen:

- Reporte de evaluación (ver el contenido del reporte de evaluación al final). Este reporte está concernido con qué tan bien el proyecto cumplió su objetivo/resultados.
- Presentación de los hallazgos a la Representación del PNUD (debriefing).
- Extensión esperada del reporte: no debería exceder las 50 páginas en total.
- Fecha de envío del Reporte Preliminar: dentro de las primeras tres semanas de completado el trabajo de campo de la misión.
- El Reporte Final debería ser enviado a: el PNUD
- El Reporte Final debería ser circulado para comentarios entre: contrapartes de gobierno, organismo nacional de ejecución, otros actores claves.

IV. METODOLOGIA O APROXIMACION PARA LA EVALUACION

La metodología a ser usada por el equipo de evaluación consistirá de:

- Revisión de documentación³
- Entrevistas a los representantes del organismo de ejecución del proyecto (UNSA), autoridades nacionales y regionales sobre conservación de biodiversidad y áreas naturales protegidas, gobiernos locales involucrados, líderes campesinos representativos de comunidades que participan en el proyecto, PNUD y otros donantes, otras ONGs , etc.
- Visitas de campo.

V. EQUIPO DE EVALUACION

³ La documentación a ser revisada debe, por lo menos, incluir: (i) Documento de Datos Básicos del Proyecto (project brief), Documento de Proyecto, informes de auditoria, reportes de viaje preparados por el Oficial encargado del proyecto en PNUD, Informe de Evaluación Independiente de Medio Término y cualquier otra documentación y correspondencia en el file del proyecto.

- El equipo de evaluación estará conformado por un experto nacional en gestión de recursos naturales (quien liderará la misión) y un científico social con experiencia en aspectos socioeconómicos y organizativos e institucionales (e.g. construcción de capacidades)

VI. ARREGLOS DE IMPLEMENTACION

- Arreglos de gestión. La oficina del PNUD será el principal punto operacional para la evaluación y será responsable de la identificación de consultores experimentados y de contactar al organismo nacional de ejecución para fijar las entrevistas con los actores del proyecto, arreglar las visitas de campo, coordinar la contratación – con cargo a los fondos del proyecto – de consultores para realizar la presente evaluación y asegurar la oportuna provisión de viáticos y arreglos de viaje para el equipo de evaluación a ser financiado con el financiamiento del proyecto.
- Cronograma para el proceso de evaluación:
 - Trabajo de gabinete previo: 2 días
 - Visitas de campo: 6 días (incluye viaje Arequipa-Atiquipa-Arequipa)
 - Preparación del Reporte Final de la evaluación (dentro de las 3 semanas después de retornar del campo)(3 días)
- Recursos requeridos y apoyo logístico necesario: dos consultores senior independientes por X semanas. Apoyo logístico (movilidad del proyecto) para visitas de campo.

VII. ALCANCE DE LA EVALUACION (asuntos específicos a ser abordados por el equipo de evaluación)

1. Resumen ejecutivo

El equipo de evaluación debería proporcionar la siguiente informacion:

- Breve descripción del proyecto
- Contexto y propósito de la evaluación
- Conclusiones principales, recomendaciones y lecciones aprendidas

2. Introducción

El equipo de evaluación debería proporcionar la siguiente evaluación:

- Propósito de la evaluación
- Asuntos claves abordados
- Metodología de la evaluación
- Estructura de la evaluación

3. El proyecto y su contexto de desarrollo

El equipo de evaluación debería proporcionar la siguiente informacion:

- Inicio del proyecto y su duración
- Problemas que el proyecto busca abordar
- Objetivos inmediatos y objetivo de desarrollo del proyecto
- Actores (stakeholders) principales
- Resultados esperados

4. Hallazgos y conclusiones

Además de una evaluación descriptiva, todos los **criterios marcados con (R) deberían ser calificados** usando las siguientes categorías: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Marginalmente Satisfactorio, Insatisfactorio.

4.1. Formulación del Proyecto

Esta sección debería incluir una evaluación de los siguientes aspectos/criterios:

Conceptualización/Diseño (R). Se debería evaluar la aproximación usada en el diseño del proyecto y una apreciación sobre lo apropiado de la conceptualización del problema y si la estrategia de intervención seleccionada abordó las causas raíces y las amenazas principales en el área del proyecto. También debería incluir una evaluación del marco lógico y si los diferentes componentes del proyecto y actividades propuestas par obtener el objetivo fueron apropiados, viables y respondieron a los arreglos institucionales, legales y regulatorios del proyecto. También deben evaluarse los indicadores definidos para guiar la implementación y la medición de los logros y si lecciones de otros proyectos relevantes (e.g., en la misma área focal del GEF) fueron incorporadas en el diseño del proyecto.

Apropiación del proyecto por el país. Evaluar el grado al cual la idea del proyecto tuvo su origen dentro de los planes de desarrollo (sectoriales, nacionales) y se enfoca en los intereses nacionales relativos al medio ambiente y el desarrollo.

Participación de actores principales (R) Evaluar la disseminación de informacion, consultas, y participación de “stakeholders” (actores principales) en la fase de diseño.

Aproximación para la Replicabilidad. Determinar las formas en las cuales las lecciones y experiencias que han surgido del proyecto fueron o van a ser replicadas o escaladas en el diseño e implementación de otros proyectos.

Otros aspectos a evaluar en la revisión de las aproximaciones para la formulación del proyecto serían la ventaja comparativa del PNUD como Agencia de Implementación del GEF para este proyecto; la consideración de nexos entre proyectos y otras intervenciones dentro del sector y la definición de arreglos de gestión claros y apropiados en la fase de diseño del proyecto.

4.2. Implementación del Proyecto

Aproximación para la Implementación (R). Esta sección debería incluir evaluaciones de los siguientes aspectos:

(i) El uso del marco lógico como una herramienta de gestión durante la implementación y cualquier cambio efectuado a este como respuesta a condiciones cambiantes y/o retroalimentación de actividades de monitoreo y evaluación (de ser requerido).

(ii) Otros elementos que indican gestión adaptativa tales como planes de trabajo realistas e integrales rutinariamente desarrollados que reflejen una gestión adaptativa y/o; cambios en los arreglos de gestión para potenciar la implementación.

(iii) El uso o establecimiento por parte del proyecto de tecnologías electrónicas de la información para apoyar la implementación, participación y monitoreo, así como otras actividades el proyecto.

(iv) Las relaciones operacionales generales entre las instituciones involucradas y cómo estas relaciones han contribuido a la implementación efectiva y al logro de los objetivos del proyecto.

(v) Capacidades técnicas asociadas con el proyecto y su rol en el desarrollo, gestión y logros del proyecto.

Monitoreo y evaluación (R). Incluyendo una evaluación acerca de: (i) si ha habido seguimientos periódicos adecuados de las actividades durante la implementación para establecer el grado al cual los insumos, los cronogramas de trabajo, otras acciones requeridas y productos están procediendo de acuerdo al plan; (ii) si evaluaciones formales han sido sostenidas; y (iii) si acciones han sido tomadas sobre los resultados de los reportes de monitoreo y evaluación.

Participación de actores (stakeholders)(R). Esta sección debería incluir evaluaciones de los mecanismos para la disseminación de información durante la implementación del proyecto y el grado de participación de los actores en la gestión, enfatizando lo siguiente:

- (i) La producción y disseminación de información generada por el proyecto.
- (ii) Participación de usuarios locales de recursos y ONGs locales en la implementación del proyecto y en la toma de decisiones y un análisis de las fortalezas y debilidades de la aproximación adoptada por el proyecto en este campo.
- (iii) El establecimiento de alianzas y relaciones de colaboración desarrolladas por el proyecto con entidades locales, nacionales e internacionales y los efectos que han tenido sobre la implementación del proyecto.
- (iv) Involucramiento de las instituciones gubernamentales en la implementación del proyecto, el grado de apoyo gubernamental al proyecto.

Planificación financiera: incluyendo una evaluación de:

- (i) El costo real del proyecto por objetivo, producto, actividad
- (ii) El costo efectividad de los logros
- (iii) Gestión financiera (incluyendo asuntos referidos a desembolsos)
- (iv) Cofinanciamiento

Sustentabilidad. El grado al cual los beneficios del proyecto continuarán, dentro o fuera del dominio del proyecto, después de que este haya llegado a su fin. Entre los factores relevantes se incluye por ejemplo: desarrollo de una estrategia de sustentabilidad, establecimiento de instrumentos y mecanismos económicos y financieros, transversalización de los objetivos del proyecto en las actividades productivas o en la economía de las comunidades.

Modalidades de Ejecución e Implementación. Esta sección debería considerar la efectividad de la contraparte del PNUD y la participación de la Unidad del Proyecto en la selección, reclutamiento, asignación de expertos, consultores y miembros del staff de la contraparte nacional en la definición de tareas y responsabilidades; cantidad, calidad y provisión oportuna de insumos para el proyecto con respecto a las responsabilidades de ejecución, promulgación de la legislación necesaria y provisiones presupuestales y el grado al cual estos pueden haber afectado la implementación y la sustentabilidad del proyecto; calidad y provisión oportuna de insumos por parte del PNUD y otras partes responsables de proporcionar insumos al proyecto, y el grado al cual esto puede haber afectado la implementación sin contratiempo del proyecto.

4.3. Logro de Resultados (Sección más importante)

Obtención de Resultados/Logro de Objetivos (R): Incluyendo una descripción y calificación (rating) del grado al cual los objetivos del proyecto (ambientales y relacionados con el desarrollo) fueron alcanzados usando las siguientes calificaciones: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Marginalmente Satisfactorio, e Insatisfactorio.

Si el proyecto no estableció una línea de base (condiciones iniciales), los evaluadores deberían buscar determinarla a través del uso de metodologías especiales de modo que los logros, resultados e impactos puedan ser propiamente establecidos.

Esta sección también debería incluir una revisión de lo siguiente:

Sustentabilidad: Incluir una apreciación del grado al cual los beneficios continuarán, dentro o fuera del dominio del proyecto después de que la asistencia del GEF y del PNUD haya llegado a su fin.

- Contribución del proyecto para elevar las habilidades/destrezas del staff

5. Recomendaciones

- Acciones correctivas para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación del proyecto
- Acciones para seguir o reforzar los beneficios iniciales del proyecto
- Propuestas para orientaciones futuras para alcanzar los objetivos principales

6. Lecciones aprendidas

Esta sección debería resaltar las mejores y las peores prácticas para abordar los asuntos relacionados a la relevancia, desempeño y éxito.

Anexos del Reporte Final

Anexo 1

Términos de Referencia

Anexo 2

Itinerario

Anexo 3

Lista de personas entrevistadas

Anexo 4

Resumen de las visitas de campo

Anexo 5

Lista de documentos revisados

Anexo 6

Cuestionario usado y resumen de resultados

Anexo 7

Comentarios de los actores centrales (solo en caso de discrepancias con los hallazgos y conclusiones de la evaluación)

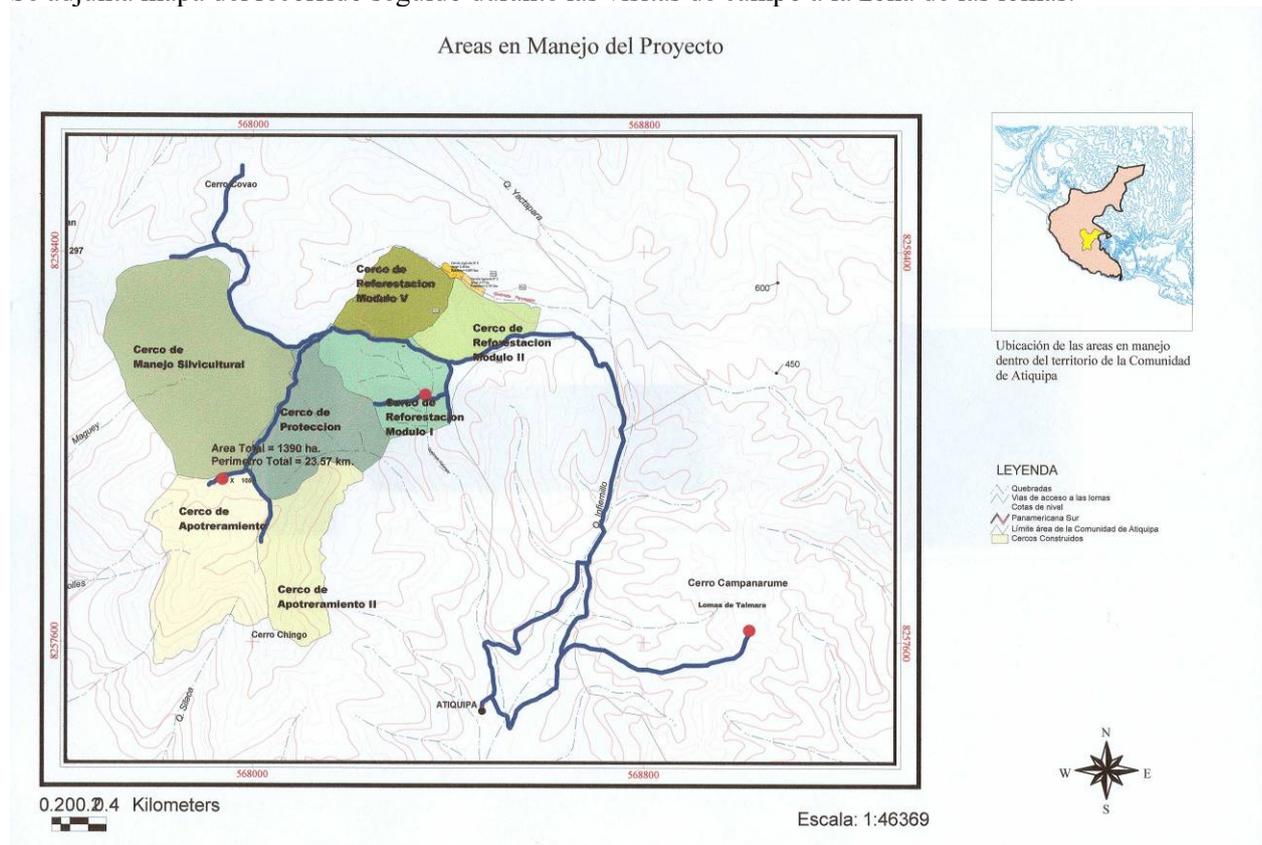
Esquema del Reporte de Evaluación

1. Resumen Ejecutivo
2. Introducción
3. El proyecto y su contexto de desarrollo
4. Hallazgos y conclusiones
 - 4.1 Formulación del proyecto
 - 4.2 Implementación
 - 4.3 Resultados
5. Recomendaciones
6. Lecciones aprendidas
7. Anexos

Anexo 2: Itinerario

- Día 21 de Agosto** Llegada a la ciudad de Arequipa a las 20:55 hrs.
- Día 22 de Agosto** Encuentro con equipo del proyecto a las 8:00 hrs. Salida a Atiquipa. Llegada a Chala alrededor de las 16:00 hrs.
- Día 23 de Agosto** Visita de campo a las lomas de Atiquipa, entrevistas, revisión de equipamientos
- Día 24 de Agosto** Visita de campo a las lomas de Taimara, visita a zonas con potencialidad turística, reunión con directivos de la Comunidad de Atiquipa
- Día 25 de Agosto** Salida a la ciudad de Arequipa a las 7:00 hrs. Llegada alrededor de las 16:00 hrs.
- Día 26 de Agosto** Reunión en la oficina del proyecto en Arequipa a partir de las 8:30 hrs. Término de la reunión alrededor de las 14:00 hrs. Almuerzo ofrecido por el equipo del proyecto. Retorno a la ciudad de Lima a las 20:55 hrs.

Se adjunta mapa del recorrido seguido durante las visitas de campo a la zona de las lomas.



Anexo : Lista de personas entrevistadas

Ver el **Anexo 4**. Aparte de las personas que figuran en el cuadro, se sostuvo una conversación con Raúl Tolmos y con Pamela Távora, ambos de la representación del PNUD en el Perú.

Anexo 4: Resumen de las visitas de campo (en Atiquipa)

DÍA	ACCIONES DESARROLLADAS	INTERACCIÓN CON
23/08	A partir de las 9:00 hrs.: llegada a Atiquipa. Inspección de primera parcela de reforestación, a la entrada de Atiquipa. Salida a área núcleo (cerro Llocle). Inspección de atrapanieblas, cercos, estado de la vegetación y experiencias de reforestación (parcelas I, II y V) y apotreramiento. En la tarde, corta reunión e inspección del local del proyecto, en Atiquipa. Coordinación con miembros de la Comunidad para programar reunión el día 24.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo del proyecto (PJ, AO, CT y LV) Tula Chalco: comunera, productora de aceitunas Luis Alva: vicepresidente de la Comunidad Julio Sulca: ganadero de la Comunidad
24/08	A partir de las 9:00 hrs: llegada a Atiquipa y salida a las lomas de Taimara. Inspección en la localidad. Salida por poblado Agua Salada hacia Pueblo Viejo, zona con restos arqueológicos cerca de la playa. En la tarde, visita a otro sector con vestigios arqueológicos y andenería, cerca de Puerto Inca. Reunión con miembros de la Comunidad de Atiquipa y entrevistas.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo del proyecto (PJ, AO, CT y LV) Tula Chalco: comunera, productora de aceitunas Luis Alva: vicepresidente de la Comunidad Julián Cárcamo: Presidente de la Comunidad Iraldo Segura: Tesorero Ronnie Alva: Secretario Wilfredo Leyva: Fiscal

Nota

- PJ: Percy Jimenez
- CT: Carmelo Talavera
- LV: Luis Villegas
- AO: Aldo Ortega



Anexo 5: Lista de documentos revisados

- Términos de referencia. Evaluación Final Independiente
- Informe de la Misión de Evaluación Intermedia
- Documento del Proyecto
- Informe de Auditoria al “Informe Combinado de Ejecución del Proyecto 14397 (PER/01/G35)”, por el periodo 01 de Enero – 31 de Diciembre 2005.
- PNUD GEF PIR 2006 Informe Final

Igualmente se revisó cuadros presupuestales enviados por Aldo Ortega, del equipo del proyecto. Se vio el video del proyecto entregado en la ciudad de Arequipa, así como material de difusión del proyecto (folletos, calendarios, posters, agenda personalizada).

Anexo 6: COMENTARIOS AL INFORME DE EVALUACION FINAL DEL POR PARTE DE LOS EJECUTORES

1. CASO LOMAS DE TAIMARA:

Las lomas de Taimara siempre fueron un objetivo de conservación para el IRECA UNSA, es por ello que se le incluyó en el Proyecto desde el inicio de su planificación, en la idea del mismo, en el PDF y en el PRODOC hasta su versión final en inglés. El problema se inicia en ese momento, cuando se nos comunica del GEF en Nueva York, que los fondos GEF no podían ser utilizados para compra de bienes inmuebles (Casas, Terrenos, o cualquier tipo de propiedad); es por ello que se tuvo que recurrir a buscar fondos de cofinanciamiento con Pro Naturaleza, Fundación Backus y Fondo Contravalor Perú/Canadá. Evidentemente, en ese momento intentar cambiar este objetivo principal hubiera significado detener la marcha de la gestión del proyecto, retirarlo de las oficinas del PNUD o GEF y reiniciar todo el procedimiento de nuevo.

Lo demás que ocurrió después y que jugó en contra de la consecución de este objetivo es bastante conocido, La administración del Fondo Contravalor fue denunciada por malversación de fondos justo en el momento en que se iniciaba el proyecto y las personas que ofrecieron la colaboración ya no están más; la Fundación Backus ha entrado en reorganización después del 2002 a raíz de que Backus y Jhonston se uniera a otras empresas al adquirir sus acciones como por ejemplo Cervesur y Pro Naturaleza dejó de asistir a al acuerdo de colaboración que se tenía con ellos. Finalmente, lamentablemente las gestiones que hemos hecho como por ejemplo con la Minera Cerro Verde aún no da resultados a pesar de que se nos ha manifestado la buena intención de brindar su apoyo a esta iniciativa. No todo está perdido.

2. EL TEMA DEL BLOQUE A Y LOS ASPECTOS SOCIALES

Si se han asignado los fondos suficientes par levantar la información de los aspectos sociales y económicos y no solo con fondos del Bloque A si no también con fondos del mismo Proyecto y tenemos en nuestro poder hasta tres informes elaborados sobre el mismo tema. Lamentablemente todos los profesionales que han intervenido en esta labor han hecho lo mismo, es decir levantar la información sociodemográfica y económica de la población y nunca han tomado en cuenta los procesos interculturales y de evolución histórica que hacen que estos pueblos funcionen y prosperen. Evidentemente lo que nosotros hemos aprendido de la comunidad ha sido más por convivencia con ellos que por textos escritos o información proporcionada por profesionales especialistas en el tema.

3. EN EL TEMA DE LA “CASETA DE VIGILANCIA”:

Se trata simplemente de un cambio de nombre. En el documento aprobado del proyecto y en los planes de trabajo iniciales (2002/2003), el tema aparece como Construcción de una “estación experimental”. Fue a raíz de una negativa inicial de la comunidad de ceder el área solicitada, que se cambió el nombre y se puso en los planes de trabajo anuales “construcción de una caseta de vigilancia”, para conservar el presupuesto en tanto se logre convencer a la comunidad de la importancia de esta acción, hecho que se logró recién a fines del 2005.

4. EN EL TEMA DE COFINANCIAMIENTO Y LA MANO DE OBRA LOCAL

La mano de obra local para la construcción de las obras físicas nunca fue considerada dentro del Cofinanciamiento o como aporte de la comunidad, es por ello que en el presupuesto aprobado por el GEF, aparece la partida 013.62 Personal Construcción con un presupuesto de USA \$ 128,070.

El cofinanciamiento de la Comunidad campesina de Atiquipa está referido a la sesión a perpetuidad de 250 Ha para establecer el Área de Protección Estricta lo cual implica que está dejando de usar a

perpetuidad los recursos de esta área (pastos naturales, leña, fauna silvestre, plantas medicinales, etc). Igualmente se considera la sesión temporal de 1000 Ha para el cumplimiento de los otros objetivos del proyecto.

Por lo demás creemos que la evaluación refleja lo exactamente realizado.