



Reporte de Evaluación Final

“Promoviendo el Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas”



Juan Jesus Torres

Evaluación Final del Proyecto UNDP/GEF:

Plazo de evaluación : Octubre 2015 - noviembre 2015

GEFSEC Project ID : PIMS 3821

Agency's Project ID : 00070894

Programa Estratégico : LD-2

Agencia Ejecutora : PNUD

Socio : Ministerio de Medio Ambiente - Perú

País : Perú

Evaluado por : Juan Torres Guevara

i. RESUMEN EJECUTIVO

• Cuadro sinóptico del proyecto

Título del proyecto: <i>Promoviendo el Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas</i>				
Identificación del proyecto del FNAME:	No. 3821		Al momento de aprobación (millones de USD)	A la finalización del proyecto (millones de USD)
Identificación del proyecto PNUD:	00070894	Financiación del FNAME:	4	4
País:	Perú	IA y EA poseen:	0.2 (PNUD)	0.2
Región	Centro/sur del Perú	Gobierno:	0.2 (MINAM)	0.2
Área de interés:	<i>Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible</i>	Otro: FOSBAN	10	0
		Otro: Xstrata	0.714916	0
		Otro: Mecanismo Mundial (ONG)	0.1	0
		Otro: COSUDE (ONG)	0.311	0
Programa operativo:	<i>Desarrollo de oportunidades económicas y sociales</i>	Cofinanciación total:	11.125916	
Organismos de Ejecución:	MINAM	Gasto total del proyecto:	15.525916	4.2
Otros socios involucrados:	<i>FOSBAM, XSTRATA, Mecanismo Mundial (ONG) COSUDE (ONG)</i>	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto): 2010		06 de mayo 2010
		Fecha de cierre (operativo):	Propuesto: 2014	30 de setiembre 2015

• Descripción del proyecto

El proyecto: “Promoviendo el Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas” fue ejecutado en la Región Apurímac en doce distritos que pertenecen a las provincias de Cotabambas, Grau y Antabamba, siendo su objetivo principal lograr la colaboración eficaz entre el sector privado, el Gobierno (a nivel nacional, regional y local) y las comunidades locales para apoyar el MST, en áreas tales como Las Bambas, que se caracterizan por altos niveles de degradación de la tierra y pobreza y donde hay fondos de responsabilidad empresarial disponibles. El Proyecto se inició en el año 2010, con una duración de cinco años, beneficiando a aprox. 2 500 familias situadas en 3 provincias, 12

distritos y 23 comunidades de la región. En esta zona el contexto ambiental se caracterizaba por presentar por procesos de desertificación que atentaban con la integridad del ecosistema y los servicios, de los que dependen la biodiversidad, la producción agrícola y la generación de ingresos.

Las principales causas de la degradación de la tierra identificadas en la zona fueron los procesos de desertificación de hace más de una década, la violencia de grupos armados durante la década de los 80 y finalmente la presencia de actividad empresarial minera (formal e informal) con su respectivo proceso de cambio de uso del suelo y cambios en los patrones culturales en sociedades tradicionales antiguas.

Los resultados esperados del proyecto fueron:

- Resultado 1: Capacidad de instituciones y organizaciones comunitarias fortalecida para planificar, proponer y evaluar iniciativas con el fin de apoyar el MST.
- Resultado 2: Capacidad de los campesinos fortalecida para aplicar el MST en sistemas productivos a nivel de familia, comunidad y cuenca
- Resultado 3: El mejor modelo de práctica para las interacciones entre el sector privado, el Gobierno y los campesinos para apoyar el MST se promueve en todo el país.

La degradación de la tierra, en el marco de las COPs, órgano supremo de la CMNUCC y las otras dos Convenciones de Río¹, está estrechamente relacionada con éstas, dado que el cambio climático afecta a la biodiversidad y a la desertificación. Cuanto más intenso sea el cambio climático y mayor sea su alcance, mayor será la pérdida de especies vegetales y animales, y las tierras secas y semiáridas en todo el mundo perderán vegetación y se deteriorarán².

La Segunda Comunicación Nacional del Perú a la CMNUCC consigna que el Perú está entre los diez países más vulnerables del mundo al cambio climático y presenta cuatro de las cinco características de vulnerabilidad reconocidas por la CMNUCC: zonas costeras bajas; zonas áridas y semiáridas; zonas expuestas a inundaciones, sequía y desertificación; y ecosistemas montañosos frágiles³. Al mismo tiempo, según el informe del Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC) el Perú se ubica entre los 12 países que ya estarían afrontando estrés hídrico, países con menos de dos mil metros cúbicos por

¹ La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CNUDB) y la Convención de Lucha contra la Desertificación (CNULD) se conocen con el nombre de Convenciones de Río.

² http://unfccc.int/porta1_espanol/informacion_basica/la_convencion/historia/items/6197.php

³ MINAM. 2010. Segunda Comunicación Nacional del Perú a la CMNUCC. Lima: MINAM, p.24.

habitante al año, donde la demanda de agua es mayor que la cantidad disponible⁴.

El escenario mayor del proyecto presentó, por un lado, un escenario global caracterizado por un cambio en el clima de origen antrópico y, por otro, un escenario local caracterizado por cambios microclimáticos generados por procesos de desertificación.

La desertificación es muy importante a nivel internacional pues durante la décima sesión de la Conferencia de las Partes de la CLD (2011) se lanzó la Iniciativa de Changwon, para mejorar la implementación de la Convención, destacando la necesidad de alcanzar la Neutralidad en la Degradación de la Tierra (NDT). La estrategia para tratar la degradación de la tierra establecida por la convención fue la integración de las tres actividades descritas por la CLD (Artículo 1b): la “prevención y/o reducción de la degradación de la tierra”, la “rehabilitación de tierras parcialmente degradadas” y la “recuperación de tierras desertificadas”. Lo que en muchos países, requerirá de un cambio de paradigma en la administración de la tierra: De “degradar-abandonar-migrar” a “proteger-sostener-restaurar”⁵.

Los suelos sanos son el mayor almacén de carbono terrestre y cuando se gestionan de manera sostenible, pueden jugar un papel importante en la mitigación del cambio climático a través del almacenamiento de carbono y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en la atmósfera. Mediante la restauración de suelos degradados y la adopción de prácticas de conservación del suelo, existe un gran potencial para disminuir la emisión de gases de efecto invernadero procedentes de la agricultura, mejorar la retención de carbono y aumentar la resiliencia ante el cambio climático⁶.

Entre las prácticas agrícolas y de manejo del suelo que aumentan el carbono orgánico del suelo, el proyecto incentivó la agroecología, que promueve suelos fértiles ricos en materia orgánica (carbono), mantienen las superficies de suelo con vegetación, requieren menos insumos químicos, y promueven la rotación de cultivos y la biodiversidad. Los suelos también son menos susceptibles a la erosión y la desertificación, manteniendo servicios ecosistémicos vitales como los ciclos hidrológicos y de nutrientes, esenciales para mantener y aumentar la producción alimentaria⁷.

Temas como el de agrobiodiversidad también fueron abordados por el proyecto, y recordando que el Convenio sobre la Diversidad Biológica define la agrobiodiversidad como el conjunto de componentes de la diversidad biológica relevante para la alimentación y la agricultura, comprendiendo la variedad y

⁴ <http://www.cop20.pe/ck/la-amenaza-de-la-desertificacion-el-peru/>

⁵ http://www.unccd.int/Lists/SiteDocumentLibrary/Publications/LandDegradationNeutrality_SP_web.pdf

⁶ <http://www.fao.org/3/a-i4737s.pdf>

⁷ <http://www.fao.org/3/a-i4737s.pdf>

variabilidad de animales, plantas y microorganismos a nivel genético, de especies y de ecosistemas, necesarios para mantener la producción agrícola⁸, el proyecto abordó el manejo de recursos naturales, desde el enfoque del Manejo Sostenible de la Tierra, a través del fortalecimiento de capacidades para el manejo comunal y local de la agrobiodiversidad, el suelo y el agua. La agrobiodiversidad proporciona alimentos y materias primas para producir bienes, cada, planta, animal y microorganismo tiene su parte en la regulación de los servicios esenciales del ecosistema, tales como la conservación del agua, la descomposición de los residuos y el ciclo de nutrientes, la polinización, el control de plagas y enfermedades, la regulación del clima, el control de la erosión y la prevención de las inundaciones, el secuestro del carbono y muchos más⁹.

• **Tabla de calificación de la evaluación**

Criterios	Calificación	
Seguimiento y Evaluación: <i>Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)</i>		
Calidad general de SyE	5/6	S
Diseño de SyE al comienzo del proyecto	5/6	S
Ejecución del plan de SyE	4/6	AS
Ejecución de los IA y EA: <i>Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)</i>		
Calidad general de la aplicación y ejecución del proyecto	5/6	S
Ejecución del organismo de aplicación	5/6	S
Ejecución del organismo de ejecución	4/6	AS
Resultados: <i>Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)</i>		
Calidad general de los resultados del proyecto	5/6	S
Relevancia: relevante (R) o no relevante (NR)	2/2	R
Efectividad	5/6	S
Eficiencia	5/6	S
Sostenibilidad: <i>Probable (P), Algo probable (AP), Algo improbable (AI), Improbable (I)</i>		
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	2/4	AI
Recursos financieros	2/4	AI
Sociopolíticos	3/4	AP
Marco institucional y gobernanza	3/4	AP
Ambiental	2/4	AI

⁸http://www.biodiversityinternational.org/fileadmin/_migrated/uploads/tx_news/Aprendiendo_sobre_la_importancia_de_la_agrobiodiversidad_y_el_papel_de_las_universidades_1341.pdf

⁹ <https://www.cbd.int/iyb/doc/prints/factsheets/iyb-cbd-factsheet-agriculture-es.pdf>

Criterios	Calificación	
Impacto: <i>Considerable (C), Mínimo (M), Insignificante (I)</i>		
Mejora del estado ambiental	3/3	C
Reducción de la tensión ambiental	3/3	C
Progreso hacia el cambio de la tensión y el estado	2/3	M
Resultados generales del proyecto	5/6	S

- **Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones**

Entre los principales hallazgos tenemos que el proyecto MST alcanzó logros y un grado de cumplimiento respecto a indicadores y actividades satisfactorio, siendo el componente transversal más logrado el referido al fortalecimiento de las capacidades institucionales, seguido del desarrollo de capacidades tecnológicas agroecológicas y de uso óptimo del agua, y el menos logrado es el referido al de las interacciones entre los principales actores del MST en la zona de trabajo. Las relaciones con los diferentes actores en general fue optima pero hubieron ciertas limitaciones con el sector gubernamental y empresarial minero. Temáticamente uno de los aspectos menos referidos en los diálogos con los actores fue el de la desertificación, limitando la sostenibilidad de los resultados al MST.

Una de las lecciones aprendidas que deja el proyecto es la de contar con una “hoja de ruta” que permita mantener un orden por importancia de los resultados; así como un sistema de monitoreo fuerte que permita incorporar en corto tiempo las modificaciones o cambios que aparezcan; planificar el tiempo para los objetivos que involucran al sector privado, el gobierno a niveles nacional, regional y local; y considerar a las pasantías como estrategias metodológicas de gran impacto.

ii. ABREVIATURAS Y SIGLAS

CCL	Consejo de Coordinación local
CV	Comité de Vigilancia
CNULD	Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación
FOSBAM	Fondo Social Las Bambas
GEF	Fondo Mundial para el Medio Ambiente (FMAM)
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MST	Manejo Sostenible de la Tierra
NEX	Proyecto de Ejecución Nacional
NPD	Director Nacional del Proyecto (por sus siglas en inglés)
OE	Oficina de Evaluación
OP	Oficina en el país del PNUD
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PMU	Unidad de Gestión del Proyecto (por sus siglas en inglés)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPbR	Presupuesto Participativo basado en Resultados
PRODERN	Programa de Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Naturales en Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín y Pasco
PRODOC	Documento de proyecto (por sus siglas en inglés)
PTM	Proyecto de tamaño mediano (por sus siglas en inglés)
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado
S y E	Seguimiento y Evaluación
SNIP	Sistema Integrado de Inversión Pública (SNIP)
UNDAF	Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
ZEE	Zonificación Económica Ecológica

1. INTRODUCCIÓN

- **Propósito de la evaluación**

El Proyecto *Promoviendo el Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas*, fue un full-sized Project (FSP), financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial – FMAM (Global Environment Facility –GEF por sus siglas en inglés) e implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. El FMAM como el PNUD promueven las evaluaciones de sus intervenciones con estándares comunes, los mismos que son reforzados mutuamente, y consideran de manera primordial que todos los proyectos financiados por el FMAM deben incluir una evaluación final y que al menos deben revisarse los criterios de relevancia, efectividad y eficiencia. Por lo tanto, la presente evaluación responde a los requisitos establecidos tanto por el donante como por la Agencia Implementadora. Así mismo, la política de evaluación del PNUD requiere que los proyectos evaluados analicen la eficiencia y efectividad de la intervención en relación a los resultados esperados, incluyendo también la relevancia y sostenibilidad de resultados.

El Ministerio del Ambiente, asociado a la ejecución del proyecto brindó seguimiento a la ejecución técnica y económica, con interés constante en el proceso de evaluación, para la optimización del monitoreo y rendición de cuentas del proyecto.

- **Alcance y metodología**

La metodología de la Evaluación Final, se basó en información secundaria e información primaria a través de entrevistas, sin embargo, al haber concluido las actividades del proyecto, los cuales terminaron con la Evaluación Final, el Comité Directivo se disolvió, pero se logró contactar a algunos de los representantes que lo conformaron y al Coordinador, así como al personal que realizó funciones de monitoreo durante la ejecución, quienes hicieron valiosos aportes a la evaluación. El (CO) equipo de la Oficina PNUD en el país, brindó apoyo con la información y documentación para la evaluación en relación a la información sobre la ejecución del proyecto fue proporcionada principalmente por el que fuera Coordinador.

El alcance de la evaluación fue nacional y sub-regional y cubrió todos los aspectos de la ejecución de proyectos. El evaluador utilizó la Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Se logró también realizar entrevistas al personal disponible del proyecto verificando la información recopilada y proporcionando los insumos necesarios para la elaboración del documento final.

Tanto el borrador del informe como el reporte final fue revisado por la Dirección Nacional de Cambio Climático y por el equipo de la Oficina de país de PNUD,

siendo los responsables el Oficial del Área de Medio Ambiente y Energía y la especialista en Monitoreo y Evaluación del mismo componente.

La metodología de la Evaluación Final, se realizó en las siguientes etapas:

a. Preparación de la evaluación:

- El consultor realizó una exhaustiva revisión de la documentación, incluyendo el Documento del Proyecto y otra documentación relevante y disponible del proyecto.
- La situación actual del país (sobre la base de la evaluación común para los países del PNUD y otros informes disponibles) también fue analizada.
- Reunión de gabinete con el Oficial de Medio Ambiente y Energía de la Oficina de PNUD y la responsable de Monitoreo y Evaluación del mismo componente.

b. Entrevistas de evaluación:

- Se llevaron a cabo entrevistas con actores clave a fin de analizar los criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la intervención.
- Reuniones con representantes de entidades nacionales y el socio implementador fueron realizadas.
- Los hallazgos iniciales fueron discutidos con el equipo de la CO a fin de recoger las impresiones y discutir dichos hallazgos.

c. Preparación del Informe de evaluación

- Se recogió data sobre la ejecución del Proyecto y la actual apropiación y sostenibilidad de los resultados.
- La información recogida fue consolidada en un Primer Reporte Borrador, el cual fue preparado de acuerdo a los parámetros establecidos en los Términos de Referencia.

• **Estructura del informe de evaluación**

La estructura del reporte de evaluación está basada en los Términos de Referencia provistos y en el Anexo F Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. El Capítulo 1 del Informe describe el propósito de la evaluación, metodología y estructura, en el Capítulo 2 se hace una introducción del Proyecto y el contexto en el que se desarrolla, sus objetivos, sus resultados esperados y los socios estratégicos, el Capítulo 3 aborda los resultados de la evaluación en cuanto a: Diseño del proyecto, Implementación, Financiamiento del proyecto y Resultados. Finalmente, el Capítulo 4 recoge las recomendaciones del evaluador y las lecciones aprendidas. El Informe finaliza con la lista de Anexos.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO

- **Comienzo y duración del proyecto**

El proyecto fue firmado en Mayo del 2010, sin embargo la ejecución se inició en febrero del siguiente año, la duración del proyecto prevista era de 5 años, por lo que su ejecución debía finalizar en mayo del 2015. A la fecha del cierre del informe el proyecto aún se encontraba operacionalmente en ejecución.

El presupuesto total financiado por el FMAM fue de USD 4 000 000 y un aporte de PNUD de USD 200 000.

- **Problemas que el proyecto buscó abordar**

El proyecto se realizó en tres provincias de Apurímac, una de las regiones del Perú más afectada por la desertificación donde los niveles de degradación de la tierra son extremadamente altos. En las provincias de Cotabambas, Antabamba y Grau el 92% del suelo era altamente vulnerable a la erosión y la desertificación lo que se traducía en una productividad cada vez menor de sus ecosistemas¹⁰.

La desertificación, proceso en el que influye la alta inestabilidad climática de las montañas, es producido por factores como el calentamiento global, pero también por factores relacionados al hombre y su sociedad, que deforesta sin pensar en las consecuencias, cultiva de forma contraproducente y extrae de las entrañas de la tierra el mineral sin criterio de sostenibilidad ambiental².

En Apurímac, 44 de sus 80 distritos tienen una alta vulnerabilidad frente a los eventos extremos producidos por el cambio climático¹¹.

Las provincias aledañas al proyecto como las Bambas se encuentran entre las más pobres del país. El departamento de Apurímac se encuentra en el antepenúltimo lugar, de un total de 24 departamentos en la clasificación del IDH (índice de desarrollo humano) y su esperanza de vida es 63 años, la mortalidad infantil 97 por mil y la desnutrición infantil crónica de 71%.¹²

La principal actividad de la población es la agricultura de subsistencia, en medio de una gran fragmentación de la tierra (el promedio de propiedad por familia está entre los 1,5 y 3 ha distribuidas altitudinalmente) y una gran

¹⁰www.minam.gob.pe

¹¹ Fuente: Portal web Ministerio del Ambiente (MINAM). En <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/los-ecoheroes-historias-de-peruanos-que-no-dejaron-morir-su-tierra-en-apurimac/>

¹² Fuente: Documento de Proyecto del PNUD. Gobierno del Perú. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Promoviendo el Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas. PIMS No. 3821. Número Atlas 00070894. Datos del INEI, conclusión del XI censo de población, 2007.

presencia de población juvenil (el 45% de la población tiene una edad menor a los 15 años) que a su vez tiende a migrar hacia las ciudades.¹³

Los principales problemas ambientales de la zona se referían al sobre pastoreo, las malas prácticas agrícolas y tecnologías o sistemas de riego. El sobre pastoreo, en la zona de trabajo fue resultado del reemplazo de los camélidos por otros con mayor impacto en la consistencia del suelo, que además ocasionaba menor productividad para éstos (pobre manejo del rebaño, pérdida de conocimientos tradicionales) y degradación genética. “Los caballos son responsables del 60% y 30% del sobre pastoreo en las provincias de Cotabambas y Grau, respectivamente”⁴. El sobre pastoreo estaba directamente relacionado con la degradación y erosión de los suelos así como a la degradación de la vegetación. Las malas prácticas agrícolas se referían al tema de la conservación del suelo y la pérdida de tecnologías o conocimientos tradicionales (el caso de los andenes). Los sistemas de riego se caracterizaban por un uso ineficiente de agua que agravaba el tema de erosión (riego por gravedad). A este contexto se sumaban los efectos del cambio climático y el calentamiento global que agudizaban los problemas mencionados.

La ZEE, el OT y el MST

Para el Proyecto el proceso de Zonificación Económica Ecológica (ZEE) en las provincias de Grau y Cotabambas fue de suma importancia. La ZEE es un instrumento que propicia la participación de la población en el ordenamiento territorial (OT) y para ello, el proyecto propuso convocar a la empresa minera, la sociedad civil e instituciones públicas y privadas bajo el liderazgo de las autoridades provinciales y distritales, la asistencia técnica del MINAM y el involucramiento del gobierno regional. Se generaron mapas temáticos en esta línea.

El MST y los Conocimientos tradicionales

Por otro lado, el MST recogió los conocimientos ancestrales de las comunidades sobre manejo sostenible de la tierra como es el caso de la práctica del “layme”, integrándolo al fortalecimiento de capacidades, por ejemplo, un agricultor menciona: “antes poníamos el estiércol directamente a la base de las plantas, pero ignorábamos que con ello contaminábamos los frutos”.

¹³Fuente: Documento de Proyecto. Ministerio del Ambiente (MINAM). 2014. “Sistematización del Proyecto MST Las bambas” Informe final.

La Desertificación y el MST

El proyecto tuvo varias afirmaciones relacionadas con la desertificación, en el documento titulado “Ecohéroes: La ruta verde de los peruanos del mañana” presenta algunas (p.14 y 15) como:

- “¿A qué nos referimos cuando hablamos de desertificación? Pensamos en la costa pero Apurímac es la región del país que más sufre la degradación de sus tierras”
- “¿Y que se está haciendo desde el Estado para combatir este proceso? Se busca que el manejo de la tierra sea sostenible. Pero también se trabaja en la creación de nuevas cadenas de producción que permitan a los agricultores llevar sus cultivos hasta los mercados externos.”
- “¿Y cómo se maneja el tema del agua? Es un tema complicado, el agua no entiende de límites locales, distritales, regionales o nacionales”.
- “Uno de los grandes retos del Perú es hacer que la minería sirva para la construcción de capacidades alternativas. Tenemos recursos importantes que provienen del sector minero y lo importante es que se dediquen a la búsqueda de acciones a mediano y largo plazo. El mineral es temporal, pero el poblador se quedará en la zona aprovechando sus tierras”.

El MST y el Mercado

“El MST contribuye a la creación de nuevas cadenas de producción que permitan a los agricultores llevar sus cultivos hasta los mercados externos y para eso necesitamos que los productos cumplan determinadas condiciones orgánicas y sanitarias para llegar a Europa en buenas condiciones” (“Ecohéroes: La ruta verde de los peruanos del mañana” p.14).

Objetivo principal del proyecto

“Lograr una colaboración eficaz entre el sector privado, el Gobierno (a nivel nacional, regional y local) y las comunidades locales para apoyar el MST en áreas tales como Las Bambas, que se caracterizan por altos niveles de degradación de la tierra y pobreza y donde hay fondos de responsabilidad empresarial disponibles” (Ver Figura 1).

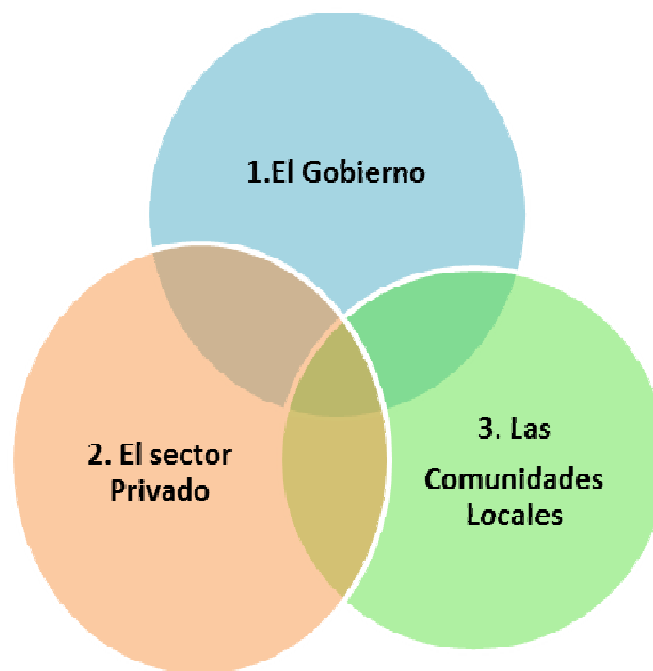
“El proyecto MST-Apurímac, es el primero que se orienta a evitar, específicamente, que el suelo se degrade y busca validar, del mismo modo, un modelo de uso racional de los recursos naturales que impulse los conocimientos y las prácticas de manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad de forma consensuada entre el Estado, el sector privado y la

población... Al término del proyecto se espera que los agricultores manejen de forma sostenible sus tierras, a nivel familiar, comunal y de cuenca, y que las organizaciones comunitarias sean lo suficientemente fuertes como para planificar, proponer y evaluar aquellas iniciativas y políticas que les afecten y beneficien como colectivo, dentro de un plan de desarrollo del que ellos forman parte sustancial... *En América del Sur, Perú es el pionero en implementar el MST con participación del sector privado en un área cercana a una inversión minera*".¹⁴

Figura 1. El objetivo del Proyecto MST

2011-2014

La colaboración eficaz entre estos actores en un escenario de procesos agudos de degradación de tierras, pobreza y grandes inversiones del sector privado (minería).



Fuente: Elaboración Propia, en base al documento: PNUD Gobierno del Perú. 2010. Promoviendo el Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas.

¹⁴ MINAM, GEF, PNUD. "El hombre y la tierra: Labrando juntos el futuro". Proyecto MST-Apurímac.

Los Componentes del proyecto

El MST fue el primer proyecto ambiental de gran envergadura situado en las sub cuenca alta y media del río Vilcabamba y en la subcuenca media del río Santo Tomás, dedicado al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica en el Perú, con recursos del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (FMAM) gestionado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) e implementado por el Ministerio del Ambiente¹⁵.

El proyecto tuvo tres resultados esperados:

- Resultado 1: Capacidad de instituciones y organizaciones comunitarias fortalecida para planificar, proponer y evaluar iniciativas con el fin de apoyar el MST.
- Resultado 2: Capacidad de los campesinos fortalecida para aplicar el MST en sistemas productivos a nivel de familia, comunidad y cuenca.
- Resultado 3: El mejor modelo de práctica para las interacciones entre el sector privado, el Gobierno y los campesinos para apoyar el MST se promueve en todo el país.

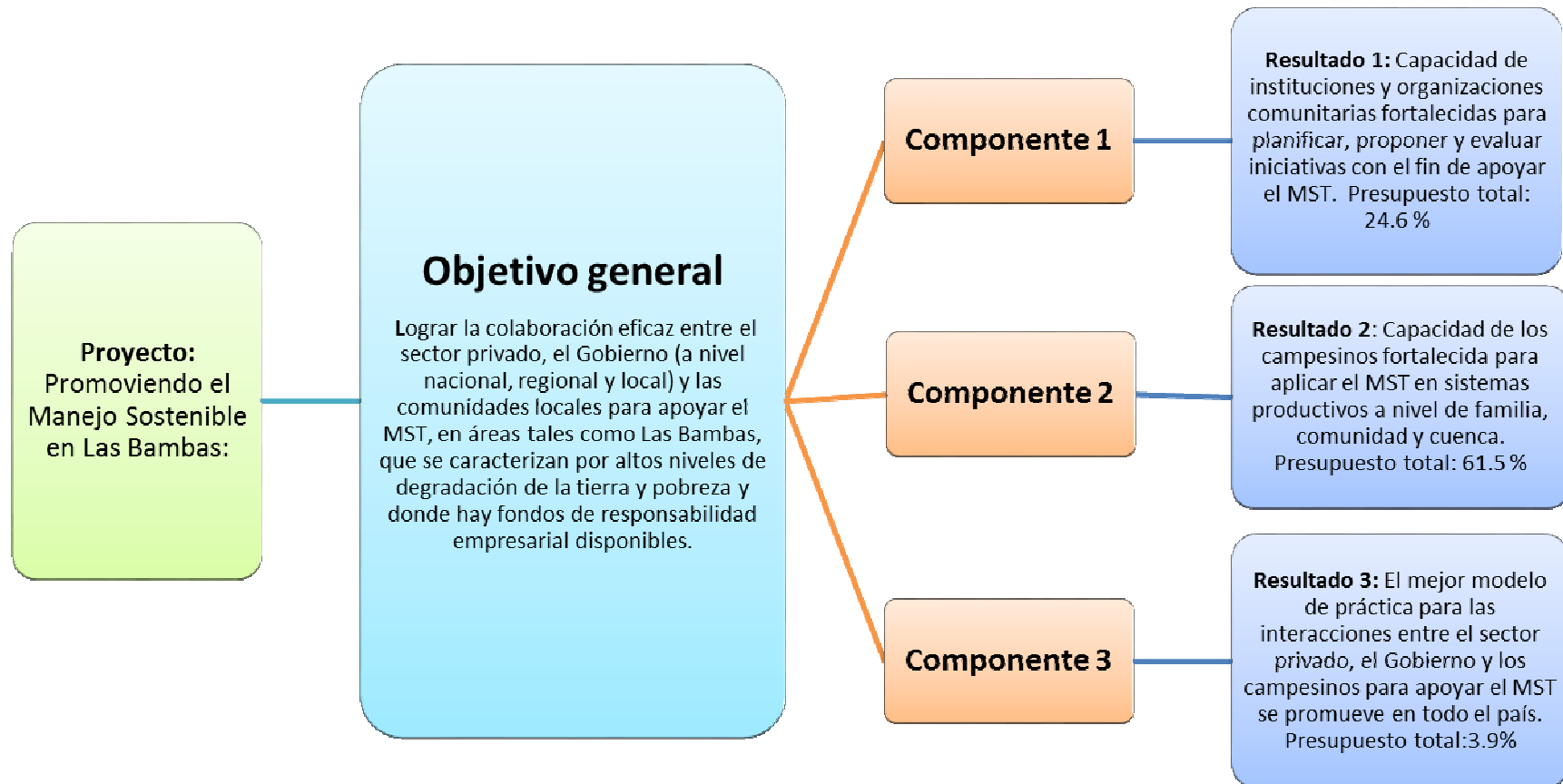
Es importante resaltar que estos tres resultados estuvieron orientados al desarrollo de capacidades, eje central del proyecto¹⁶ (Ver Figura 2).

Los principales productos de los 3 componentes se enmarcaron dentro del manejo de la tierra, manejo del agua, manejo de la agrobiodiversidad y los mecanismos para generar la colaboración eficaz entre el sector privado, el Gobierno y las comunidades locales (Ver Figura 3).

¹⁵Comunicaciones MINAM www.minam.gob.pe

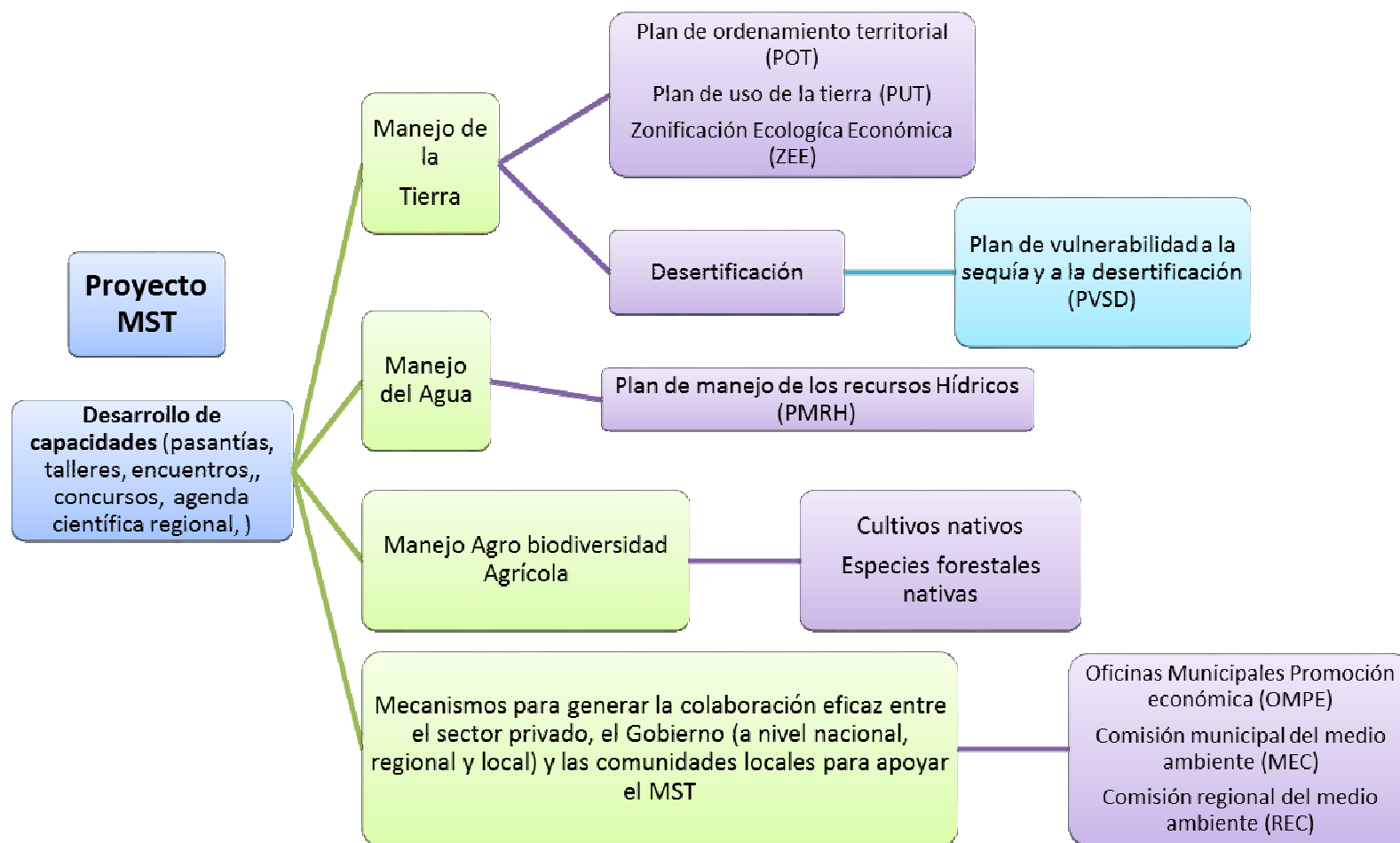
¹⁶ Fuente: Documento de Proyecto. Ministerio del Ambiente (MINAM). 2014. *“Sistematización del Proyecto MST Las bambas”* Informe final.

Figure 2. Objetivos inmediatos y de desarrollo



Fuente: Elaboración propia en base al documento de Proyecto: Ministerio del Ambiente (MINAM). 2014. "Sistematización del Proyecto MST Las bambas" Informe final.

Figure 3. Principales productos de los componentes del Proyecto MST



Fuente: Elaboración propia en base al documento de Proyecto: Ministerio del Ambiente (MINAM). 2014. "Sistematización del Proyecto MST Las bambas" Informe final

- **Indicadores de referencia establecidos y resultados esperados**

El marco lógico presentado en el Anexo 9 identifica el objetivo del proyecto, sus tres resultados esperados, sus indicadores, líneas de base, metas, fuentes de verificación, los riesgos y los supuestos.

- **Principales interesados**

El principal actor local interesado en los resultados del MST fue el Gobierno Regional de Apurímac quien inició una serie de coordinaciones con las comunidades locales para implementar propuestas de conservación de bosques y de parcelas agroecológicas.

El proyecto se desarrolló en un ámbito con una gran presencia de instituciones relacionadas al desarrollo, el tema ambiental y en los últimos años con una gran actividad del sector privado minero, también es cierto que hay actividad minera informal de gran impacto ambiental.

El proyecto Manejo Sostenible de la Tierra, conocido como MST en la Región, tuvo un nivel de presencia y prestigio ganado principalmente por los dos primeros componentes del Proyecto referidos al desarrollo de las capacidades institucionales y tecnológicas con los comuneros de la zona de Cotabambas, Grau y Antabamba y más bien, fue poco resaltado el tema del tercer componente referido a la interacción de los tres grandes actores de la región: el comunal, el privado y el estatal, y es justamente a lo que el proyecto aspiraba más y en el cual esperaba contribuir con un modelo de interacción que obtenga impactos positivos y sea replicable a nivel nacional.

“La venta realizada por Xstrata no invalida el modelo que el proyecto MST está desarrollando, pero sí implica crear confianza entre la población, las nuevas autoridades regionales y municipales que se elegirán en el mes de octubre del presente año, en el cual culminará el proyecto”¹⁷.

En la Tabla 1 se presenta una lista de los principales grupos de interés del entorno del proyecto.

¹⁷ Fuente: Documento de Proyecto. Ministerio del Ambiente (MINAM). 2014. “Sistematización del Proyecto MST Las bambas” Informe final.

Tabla 1. Principales grupos de interés (stakeholders) para la evaluación

Actores locales	Gobiernos locales: Municipio de Haquira, Municipio de Mara. Comisión Ambiental Municipal de Haquira y Mara.
Comunidades Campesinas	Se hace referencia a algunas de las comunidades en las cuales el presente proyecto ha realizado acciones: Patan, Ccocha (Haquira), Ccapacasa, Chacamachay, Amaru Pata, Yuricancha.
Productores campesinos Líderes tecnológicos (“Ecoheroes”).	Yuricancha: Productores de papa. Ccapacasa: Comité de riego en proceso de formalización. La comunidad no tiene respuesta de su proceso de formalización
ONG’s (con presencia local)	Centro Andino de Educación y Promoción (CADEP) “José María Arguedas. Con intervención a nivel de Gobiernos Locales en Haquira, Mara, Tambobamba y Challhuahuacho y 15 comunidades de la provincia.
	Centro Bartolomé de las Casas (CBC). Con intervención en Pararani, Challhuahuacho y Asacasi en Tambobamba, así como en el Gobiernos Local de Mara.
	Centro Guamán Poma de Ayala. Mediante la realización de Estudios solicitados por el Proyecto Manejo Sostenible y la AMSAT “Asociación de Mancomunidades de la sub cuenca del Rio Santo Tomas).
	Cooperación. Con intervención en Tambobamba.
	Caritas Chuquibambilla. Con intervención en Fuerabamba y en convenio con el Proyecto las Bambas.
	Proyectos activos en la zona de influencia del proyecto: PACC: Proyecto de Adaptación al Cambio Climático. PRODERN: Programa de Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Naturales en Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín y Pasco FOSBAN: Fondo Social Las Bambas.
Actores regionales	Gobierno Regional de Apurímac y Gerencias de Recursos Naturales y Ambiente Sector Agricultura, Autoridad Local del Agua, Agro rural. Empresas Mineras: Proyecto Las Bambas: actual propietario Consorcio chino Minmetals Perú

	Proyecto Haquira: Empresa First Quantum. Presencia de la asociación de mineros artesanales
Actores Nacionales	Ministerio del Ambiente (Equipo del Proyecto MST) PNUD
Otros Actores de la zona	Organización de mujeres Haquira Organización de mujeres Mara Federación campesina Haquira Rondas campesinas Haquira Federación campesina Mara. Sub sede de la universidad nacional Micaela Bastidas - Haquira. Instituto tecnológico Haquira. Gremio de Construcción civil. Frente de defensa por los intereses de Haquira y Mara. Comité de Gestión Ambiental (CGA): Actor de la sociedad civil que se articula con las CAM (Comité Ambiental Municipal) para ver temas de vigilancia ambiental, formados en Haquira.

Fuente: Elaboración propia.

3. HALLAZGOS

3.1. Diseño y formulación del proyecto

En colaboración con el FMAM, el PNUD diseña e implementa proyectos en el Manejo Integrado de Ecosistemas (IEM) y la degradación de la tierra (LD) por sus siglas en inglés, buscando eliminar las amenazas a los ecosistemas, impulsores de la degradación de la tierra, y las barreras para el MST a través de un enfoque integrado del paisaje.

A nivel global, el proyecto se enmarca como una respuesta a los desafíos ante la lucha contra la degradación de la tierra, expuestos por la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (CNULD). Para el FMAM, el manejo sostenible de la tierra se convirtió en uno de sus objetivos principales.

A nivel nacional, el proyecto Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas fue diseñado considerando las características de la zona, con altos niveles de degradación de la tierra y pobreza y donde existe la disponibilidad de fondos para programas de responsabilidad empresarial, por lo que la estrategia del proyecto involucró al sector privado.

El diseño del proyecto buscó abordar los objetivos estratégicos de la CNULD, así como contribuir a los impactos esperados del Área Focal.

Algunas de las metas del proyecto, fueron ambiciosas en el sentido que dependían del compromiso y participación de la empresa privada. Sin embargo, de las entrevistas, y revisión documentaria, se concluyó que al momento de la formulación del Documento del Proyecto, se contaba con el compromiso de la empresa y del Fondo Social Las Bambas (FOSBAM) en participar, con contrapartidas que se utilizaría en inversiones sociales en la zona, así también en el Comité Directivo del Proyecto, de tal forma que hubiera sinergia entre las actividades. Finalmente, por cuestiones que más adelante se mencionan no se concretó la participación de estos actores.

No obstante, la formulación del proyecto constituye un referente para la elaboración de estrategias para el control de la degradación de los suelos así como para identificar propuestas integrales de agricultura sostenible, de sistemas agroforestales y de relación con el mercado regional (cadenas productivas).

- **Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)**

El objetivo del proyecto, las metas y resultados fueron adecuados y claros, adaptándose de manera adecuada al contexto nacional. En relación a los indicadores son coherentes cumpliendo en su mayoría con los criterios “SMART”. Con unas pocas excepciones que serán mencionados más adelante.

Los indicadores del Marco Lógico buscaron medir aspectos relacionados a la planificación de la inversión pública y privada en acciones de MST, buscando el financiamiento para las acciones relacionadas a este. Además, se buscó a través de la lógica de la herramienta, generar un modelo de intervención para implementar temas de MST a través de la movilización de recursos de los actores de la zona.

También se encontraron algunas metas e indicadores, ligados a aspectos sociales, como los del Resultado 2 relacionados a la medición de la Desnutrición Crónica Infantil (DCI), poniendo como meta su reducción. Al respecto, la construcción de la línea de base no contó con rigurosidad técnica o al menos no mencionó propuestas de reducción atribuibles al proyecto, a menos que se contara con grupos control u otra alternativa. Sin embargo, al no ser el objetivo del proyecto, debió analizarse si este indicador debía ser incluido en el ML.

Finalmente, el Resultado 3 fue el menos desarrollado, los intentos de encuentro entre los principales locales, regionales y nacionales del sector privado y estatal tuvieron un carácter de inicial, quedando pendiente varios puntos de la agenda

planteada inicialmente. Los temas técnicos relacionados con los aspectos productivos agrícolas fueron los más abordados.

Es importante precisar que en el diseño no se considera un resultado específico para cuestiones de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto.

- **Suposiciones y riesgos**

Los principales supuestos identificados para el desarrollo del proyecto según el documento de MINAM (2014): “Sistematización del Proyecto MST Las bambas” son 3:

- La continua estabilidad política del país.
- La estabilidad internacional de precios para productos mineros.
- El continuo compromiso expresado por el gobierno nacional y otras partes interesadas clave para desarrollar un modelo de interacción que involucre al sector privado con el fin de promover actividades de MST.

Hay que destacar que cuando se inició el proyecto estos tres supuestos ya habían perdido cierta validez. El proyecto inició sus actividades con nuevas autoridades en el gobierno nacional y en los gobiernos regionales, provinciales y distritales. Por ello, las nuevas autoridades de la Región Apurímac no habían participado en la fase de formulación del proyecto y desconocían sus objetivos, por lo cual fue necesario desarrollar una etapa de presentación y sensibilización (Informe MINAM 2014).

También es importante (continúa el informe MINAM 2014) resaltar, que cuando se formuló el proyecto la compañía Xstrata estaba iniciando la fase de exploración del proyecto de extracción de cobre a cielo abierto y comprometió el Fondo Social Las Bambas (FOSBAM) de dicha empresa y su Programa de Relaciones Comunitarias. El riesgo de que Xstrata no continuara en la zona, por la crisis económica y financiera internacional, fue uno de los riesgos identificados cuando se formuló el proyecto. (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Riesgos identificados y medidas de mitigación

Riesgos	Medidas de mitigación
Mayor competencia de alimentos baratos importados de países vecinos como resultado de una mayor integración de infraestructuras, disminuyendo la viabilidad de sistemas productivos de los pequeños agricultores.	Fortalecer la capacidad de los campesinos para mejorar sus medios de sustento por medio del uso de prácticas compatibles con el MST.

Riesgos	Medidas de mitigación
Aumento en el costo de la mano de obra como resultado de la emigración rural-urbana y el regreso de personas desplazadas acostumbradas a los salarios urbanos, disminuyendo la viabilidad de los sistemas de producción de los pequeños agricultores.	Aumentar y diversificar el ingreso de los productores locales en base a alternativas innovadoras y creación de capacidades.
Menos lluvia y menos disponibilidad de agua para riego debido al cambio climático.	El riesgo de cambio climático se ha integrado en todos los resultados del proyecto porque las actividades del MST no serán sostenibles sin el manejo adecuado de los recursos hídricos y sin la diversificación de cultivos para hacerle frente a las cambiantes condiciones climáticas, por las variaciones frecuentes en las temporadas y frecuencia de lluvias.
Compromiso limitado del sector privado de incorporar el MST en sus programas de responsabilidad empresarial.	La compañía Xstrata está comprometida con el proyecto. Sin embargo, su compromiso depende de los precios internacionales de la materia prima que se ven afectados por la actual crisis económica internacional. Por ello su viabilidad financiera está en peligro así como la presencia de la empresa en el departamento. Como se señala en el documento del proyecto, éste permitirá que el MST se integre en los planes y prioridades de desarrollo local y regional mediante el desarrollo de capacidades, así no estuviera presente dicha compañía minera.

Fuente: Documento de Proyecto. Ministerio del Ambiente (MINAM). 2014. “Sistematización del Proyecto MST Las bambas” Informe final.

Otros riesgos y supuestos a partir del documento del proyecto inicial fueron:

- Complejidad de monitorear la presión sobre los recursos naturales debido a la variedad de elementos y actores que hay que tomar en cuenta.
- Adhesión de todas las partes interesadas.
- Coordinación adecuada entre los diferentes niveles del gobierno (local, regional, nacional) y las compañías privadas.
- MINAM respeta la metodología del presupuesto basado en resultados.
- Movilidad del personal técnico dentro de los gobiernos locales.
- Se desarrollan alternativas para promover el MST.
- Los gobiernos regionales y locales mantienen su compromiso con el proyecto y financian eficazmente la implementación de estas herramientas.
- Estabilidad política y social en las dos provincias.

- Complejidad de elaborar un sistema de M&E para monitorear la presión en el medio ambiente (tierra, agua, y agrobiodiversidad), debido al gran número de variables y actores.
- Los niños menores de 5 años tienen acceso a cuidado médico.
- Se generan excedentes para el mercado.
- El mercado para productos orgánicos continúa creciendo.
- Xstrata compra productos producidos localmente.
- No hay voluntad de pagar por los servicios del medio ambiente.
- Se asignan fondos públicos y privados para proyectos de riego y captura de agua.
- Los mercados para estos productos continúan siendo favorables.
- Existe la capacidad institucional para la adaptación al cambio climático.
- Las compañías privadas están convencidas de la importancia de invertir en el manejo sostenible de los recursos naturales.

De manera general, se puede decir que el diseño del proyecto identificó adecuadamente los riesgos y suposiciones que tuvieron que mantenerse durante el proyecto para lograr los resultados esperados. Sin embargo, hubo algunos supuestos que al parecer fueron inapropiados para este proyecto en particular.

Otra de las observaciones encontradas fue que al no estar considerado un resultado específico para Monitoreo y Evaluación no fue posible identificar Riesgos asociados al mismo.

- **Lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes**

El informe del proyecto (PRODOC, 2011) menciona que hay poca evidencia en el país de que se hayan aprendido o aplicado lecciones de experiencias con programas de responsabilidad social empresarial o con fondos de fideicomiso creados con regalías de las concesiones mineras. En la actualidad varias compañías extranjeras llevan a cabo iniciativas mineras, y por lo general tienen poca motivación de intercambiar experiencias o acordar códigos de conducta comunes, resultando experiencias poco satisfactorias que se tornan desfavorables tanto para las comunidades locales como para las propias compañías.

A pesar de encontrar pocas o ninguna evidencia de proyectos con el mismo propósito, algunas metodologías aplicadas por otros proyectos sí fueron incorporados en el diseño, como por ejemplo para la actividad 1.2.2 “Elaborar el Plan de Uso de la Tierra (PUT)”, el cual debía hacerse de manera participativa, por sectores y comunidades, en el marco del manejo sostenible de la tierra y los recursos naturales, se realizó por medio de “pequeñas fincas integrales (chacras)

y concursos” que tuvieron éxito en proyectos como MARENASS, CEPRODER, IDMA, CEDES y CAUSAY.

- **Participación planificada de los interesados**

En la Tabla 3 se muestra que hubo actores importantes que participaron en el diseño y seguimiento del Proyecto, con el fin de facilitar el logro de sus objetivos. Respecto a la planificación de sus actividades a finales del 2011 el proyecto contó con las bases para asegurar un relacionamiento continuo con los actores locales e instituciones de la zona, buscando luego articular procesos de planificación y de generación de políticas consensuadas. A finales del 2013 los actores de las comunidades campesinas realizaron la planificación de su distritos (PDC, PPbR, CCL y CV), y a nivel provincial se impulsó la participación de 02 Federaciones de Comunidades Campesinas –Grau y Cotabambas-, en los procesos participativos de planificación: Planes de Desarrollo Concertado (PDC), Presupuesto Participativo Basado en Resultados (PPbR), Zonificación Ecológica y Económica de las dos provincias (ZEE); Consejos de Coordinación Local (CCL) y Comités de Vigilancia (CV).

Tabla 3. Participación de los interesados en el Proyecto

Parte interesada	Características
GOBIERNO NACIONAL	
Ministerio de Agricultura (MINAG)	AGRORURAL, incorporó al personal de PRONAMACHCS y MARENASS, los cuales tienen mucha experiencia en el marco de manejo de cuencas y recursos naturales. ANA, se encarga de todos los aspectos del manejo del agua en el país. El acceso a y el mantenimiento de la calidad del agua se está convirtiendo en un área potencial de conflicto, a menudo involucrando a las compañías mineras.
Ministerio del Ambiente (MINAM)	MINAM, tiene divisiones a cargo del cambio climático, desertificación y recursos hídricos que estuvieron involucradas con el proyecto. Además MINAM fue responsable de la ejecución del proyecto.
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	MINEM, tiene implicación en el tema de abogacía de la institucionalidad pública para diseminar las buenas prácticas identificadas y documentadas y lograr su incorporación en las políticas públicas (resultado 3).
GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC	
Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente	Trabaja temas similares a/complementarios con el MST y los recursos naturales: planificación y zonificación ecológica-económica; desarrollo de capacidad para la mitigación de la sequía y desertificación; protección y mejora de la biodiversidad forestal, entre otros. La preocupación por el manejo sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático tiene una alta prioridad regional. El Gobierno Regional de Apurímac estuvo de acuerdo con los objetivos del proyecto y se comprometió a participar.
GOBIERNOS PROVINCIALES	
Gobiernos de Grau y Cotabambas (Provincias que se encuentran en el área de influencia del proyecto)	Sus autoridades y los representantes de la sociedad civil participaron en el taller de “información y aprobación”, proporcionaron información valiosa sobre los principales obstáculos para el manejo sostenible de los recursos naturales y se comprometieron a participar en el proyecto.
GOBIERNOS LOCALES (DISTRITO)	
Comunidades de las provincias de Grau Cotabambas y Antabamba	Las autoridades locales han participado activamente en la ejecución del proyecto, en el caso de la provincia de Grau, se obtuvo mejores resultados ya que el gobierno local se comprometió con el proyecto, al asignar un funcionario para una articulación compartida.
COMPAÑÍAS MINERAS PRIVADAS	
Xstrata (2011-2013)	La compañía minera Xstrata comprometió recursos para el desarrollo de la zona y designó a un representante para acudir a los espacios de concertación.
ONG	
	El proyecto interactuó con ONG's de nivel regional y local, consensuando

Parte interesada	Características
	estrategias de promoción y difusión de información.
INSTITUCIONES ACADÉMICAS Y DE INVESTIGACIÓN	
<i>Centro Guamán Poma de Ayala</i>	Su rol en el proyecto, estuvo relacionado con las actividades planificadas para el Resultado 1 así como la elaboración de consultorías a favor de esta como la ZEE.
<i>Universidad Nacional Micaela Bastidas</i>	Relacionado a la gestión de información para coadyuvar a la negociación entre actores locales. Como participante en el fortalecimiento de capacidades juvenil.
OTRAS PARTES INTERESADAS	
<i>Fondo Social Las Bambas</i>	El Fondo Social Las Bambas participaría en el co-financiamiento del proyecto.
<i>Sociedad civil</i>	Organizaciones locales distintas estuvieron involucradas en asuntos del manejo de la tierra y el desarrollo como: • Juntas directivas comunitarias • Juntas administrativas comunitarias • Comités de riego, con jueces de agua para cada canal de irrigación • Asociaciones de productores especializados • Organizaciones de Bases Sociales para el apoyo nutritivo: “Club de Madres” distritales y comunales y Comités de Distrito de “Vaso de Leche” - en ambas provincias • Junta administrativa de agua potable, en ambas provincias • Federaciones de campesinas

Fuente: Elaboración propia en base al Documento del Proyecto MST-PNUD (PRODOC).

• Enfoque de repetición

El principal enfoque replicable del proyecto fue el que tiene que ver con el resultado 3. (El Mejor modelo de práctica para las interacciones entre el sector privado, el Gobierno y los campesinos para apoyar el MST se promueve en todo el país). A pesar de que el área de intervención del proyecto fue parte de la zona de protección de la compañía minera en Las Bambas, existe el potencial de réplica en el Perú, ya que muchos proyectos mineros se están implementando o están bajo exploración en estas condiciones. La presencia de las compañías mineras privadas en el Perú según la línea de base expuesta en el documento del proyecto (PRODOC) se caracteriza por muchos conflictos y tensiones con las autoridades y poblaciones locales, vinculados a problemas con el agua y la redistribución de la riqueza por esto se requería un modelo de interacción entre la compañía privada y los actores locales, razón por la cual este modelo probablemente sea ejemplo en contextos similares en el Perú.

Por otro lado el documento de Producto Final (2014:55) menciona que “en la Región Moquegua se va a replicar el modelo, con apoyo técnico del MINAM para

el desarrollo de capacidades, a solicitud del Gobierno Regional de Moquegua a partir de una Mesa de Trabajo sobre el tema de degradación de suelos”.

En la actualidad el gobierno regional de Apurímac viene aplicando varias de las medidas y propuestas de producción y conservación de suelos sostenibles generadas por el proyecto.

- **Ventaja comparativa del PNUD**

Las ventajas que se diseñaron y planificaron para el proyecto van de la mano con la Estrategia de Desarrollo de las provincias de Cotabambas y Grau que se formularon el 2006, por medio de un proceso participativo apoyado por el PNUD a solicitud de la Agencia para la Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN). La propuesta se complementó con las prioridades identificadas en esa estrategia, en particular la conservación del agua, los suelos y la biodiversidad de las partes altas andinas; la capacitación de productores y la población económicamente activa en general; fortalecimiento institucional; y la producción de productos alternativos¹⁸.

Bajo el Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas (UNDAF, por sus siglas en inglés), el PNUD espera que el proyecto contribuya a las Áreas de Asistencia incluidas las de apoyo y fomento del desarrollo de capacidad humana, con énfasis en las poblaciones excluidas; las de apoyo y fomento de oportunidades de desarrollo económico y social, con énfasis en las poblaciones excluidas; y apoyo al fortalecimiento de capacidad del Estado y la Sociedad para la consolidación de una gobernabilidad democrática²⁰.

Finalmente en el contexto del UNDAF y el compromiso del gobierno peruano con los Objetivos del Milenio, ahora desarrollo sostenible, el proyecto contribuyó al desarrollo de capacidades locales y regionales para apoyar e implementar prácticas de manejo sostenible de la tierra conforme con la Estrategia Nacional de Cambio Climático, el Plan de Acción Nacional bajo la Convención de la Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y la Estrategia Nacional de Diversidad Biológica²¹.

- **Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector**

El proyecto estuvo vinculado además con proyectos de importancia nacional como el Programa de Adaptación al Cambio Climático (PACC) - Apurímac, el Programa

¹⁸ Documento del Proyecto MST-PNUD (PRODOC).

de Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Naturales de Apurímac (PRODERN) y el gobierno regional de Apurímac.

- **Disposiciones de Administración**

El Proyecto se ejecutó bajo la modalidad NIM (Ejecución nacional), de acuerdo a los estándares y reglamentos para la cooperación del PNUD en el Perú. La Agencia Ejecutora del Proyecto fue el Ministerio del Ambiente (MINAM), a cargo del Director Nacional de Proyecto (NPD, por sus siglas en inglés), bajo la Dirección General de Cambio Climático quien fue el responsable de orientar y asesorar a la Unidad de Gestión del Proyecto (PMU, por sus siglas en inglés). PNUD fue miembro del Comité Directivo, lo que le permite proporcionar orientación técnica y financiera constante.

3.2. Ejecución del proyecto

Como proyecto de ejecución nacional (NIM), el gobierno fue directamente responsable de la contratación de personal, las operaciones diarias y la gestión financiera local. El Director General de Cambio Climático fue el responsable nacional del Proyecto. Aunque el PNUD prestó apoyo técnico, las decisiones finales con respecto a la ejecución del proyecto se posaron en el MINAM.

- **Gestión de adaptación**

Al analizar los Informes Anuales PNUD, se puede ver que la unidad de gestión del proyecto encaminó sus acciones en función a los resultados estratégicos, sin embargo también adoptó algunas medidas para problemas y obstáculos que se presentaron (ver Tabla 4).

Tabla 4. Problemas y obstáculos que se presentaron en la ejecución del proyecto

Año	Descripción	Medidas adoptadas
2011	Demora en la aprobación del POA 2010.	Se establecieron acciones de definición de estrategia de intervención entre el equipo y la dirección nacional del proyecto. Se generaron instrumentos de gestión del proyecto como formatos internos de programación, diseño de página web del proyecto y estrategia de comunicación.
	Determinación de estudios y línea de base a ser convocados.	Se partió de un proceso de inducción y de coordinación de las mejores estrategias para implementar las consultorías, a fin de lograr eficiencia en

Año	Descripción	Medidas adoptadas
	El primer trimestre del 2011, el escenario fue distinto al planificado, principalmente porque existieron nuevas autoridades ediles y regionales, envueltas en un proceso de “gestión de acuerdos previos con autoridades del gobierno central”, la ausencia de los alcaldes fue notoria. Este escenario no cambió mucho en el tercer trimestre (julio a setiembre) pues en junio se realizaron las elecciones presidenciales, que significó un nuevo proceso de “gestión de acuerdos previos” con las nuevas autoridades del gobierno central. En el segundo trimestre, el contexto político significó la dación de directivas sectoriales limitando las contrataciones y procesos de convocatorias a consultorías, lo que generó un retraso en algunas actividades.	el manejo de los recursos del proyecto y los productos que se quieren brindar a la población beneficiaria. El acompañamiento a las gestiones ediles en la promoción de políticas y buenas prácticas de gestión del desarrollo local basado en el MST. Se previó que en el segundo y tercer trimestre, las acciones fueran enfocadas a fortalecer a los regidores y mandos medios de las municipalidades. El proyecto debe debía ser flexible en la búsqueda de definir los tiempos y mecanismos de acompañamiento a las gestiones municipales. Se mejoraron los términos de referencia de las convocatorias y se buscó articular más a las instancias sectoriales con las autoridades regionales a fin facilitar la definición de estos términos de referencia en función a lo existente en la región o en el sector.
2012	En el mes de marzo, con la intensificación de las lluvias, se generaron muchos derrumbes en casi todas las provincias, dificultando el acceso de Abancay – Grau suspendido por más de 40 días. Esto también significó que la vía Abancay – Mariscal Gamarra – Coyllurqui colapse hasta fines del mes de mayo. Cambios frecuentes de funcionarios de los Gobiernos Locales, que dificultaron las coordinaciones e implementación de procesos como la inserción de ODELS Actividad minera informal, con la ampliación de plazos de formalización que les facultaba seguir extrayendo y comercializando minerales – sobre todo en la provincia de Grau se reinició, con transporte de por lo menos 80 camiones por día	Se establecieron acciones que primero aseguren la integridad del equipo del Proyecto, significando en algunos casos la postergación de actividades y la dosificación del esfuerzo de asistencia entre el equipo y la dirección nacional del proyecto. Coordinaciones con la autoridad de los GL Este aspecto se trabajó desde el inicio del Proyecto, a través del apoyo a las comunidades campesinas a establecer acuerdos, arreglos y condiciones para la explotación artesanal. Lastimosamente las normas nacionales permitieron el incremento de peticiones de formalización de comunidades que incluso no tenían vocación minera.
2013	Cambios frecuentes de funcionarios de los Gobiernos Locales, que dificultan las coordinaciones e implementación de procesos	Mayores coordinaciones y apoyo directo desde el proyecto -secretaría técnica-con la autoridad de los GL.

Año	Descripción	Medidas adoptadas
	como la inserción de ODELS	
	Actividad informal, con ampliación de plazos de formalización que les faculta seguir extrayendo y comercializando minerales.	Se previó generar condiciones para que la comunidad decida qué tipo de actividades permitirán y bajo qué condiciones serían beneficiados.

Fuente: Informes PNUD Anuales del Proyecto MST.

Estas medidas no generaron cambios en los objetivos generales y específicos del proyecto, sin embargo los cambios frecuentes de funcionarios de los gobiernos locales y el contexto político pudieron en parte haber afectado el retraso del tercer resultado estratégico.

• **Acuerdos de asociaciones**

El 2011 se realizó el proceso de facilitación del relacionamiento entre instituciones de la sociedad civil, pública y autoridades locales producto de las reuniones sostenidas con representantes del ministerio de agricultura, MINAM, empresa privada, gobierno regional a través de sus gerencias de planeamiento y de recursos naturales y proyectos.

Durante la ejecución del proyecto se realizaron acuerdos específicos a nivel local que involucraron diferentes actores y permitieron principalmente la:

- Conformación de Comités de Desarrollo Comunal (CODECO) para crear espacios de concertación local.
- Implementación de una Escuela de campesinos, productores y líderes en Manejo Sostenible de la Tierra.
- Creación de sinergias de intervención entre las distintas instituciones y proyectos, para propiciar políticas relacionadas a la conservación de la agrobiodiversidad (ordenanza regional de prohibición de semillas transgénicas), a la zonificación ecológica y económica regional (socialización de este instrumento a nivel regional), y la creación de un Sistema de información ambiental regional como instancia regional que se encargue de manejar y difundir la información para el desarrollo.
- Realización de la Semana de Lucha Contra la Desertificación comprendiendo actividades de capacitación a alumnos universitarios de Apurímac en la realización de estudios de investigación en MST, la realización del Seminario “Bosques y desiertos” y actividades de sensibilización.
- Sensibilización y articulación con los jóvenes de Apurímac, promoviendo el “Primer Encuentro de Jóvenes de la Región Apurímac”, que resultó en la conformación de la Red de Jóvenes Voluntarios Ambientales de Apurímac, en

coordinación con la Dirección General de Educación del Ministerio del Ambiente MINAM; a la que se sumó un centenar de jóvenes de las provincias de Grau, Cotabambas, Antabamba, Andahuaylas, Aymaraes y Abancay.

- Reactivar asociaciones y federaciones distritales de mujeres y se las ha articulado con las organizaciones de tercer nivel como la federación regional de mujeres de Apurímac.
- Participación de las organizaciones locales, la empresa privada y las autoridades locales en la elaboración participativa de 07 Planes de Desarrollo Concertado (PDC) Distrital (Haquira, Mara, Coyllurqui, Cotabambas, Palpacachi, Huayllati, Mariscal Gamarra, Totorá-Oropesa y Micaela Bastidas); la socialización de 01 PDC provincial (Cotabambas) y en el inicio del proceso de elaboración de 05 PDC distritales y la actualización del PDC de la provincia de Grau.
- Inicio en el último trimestre del 2012 el proceso de Zonificación Ecológica y Económica en 02 provincias: Grau y Cotabambas, con la participación de la empresa privada y la sociedad civil e instituciones públicas y privadas bajo el liderazgo de las autoridades provinciales, distritales y la asistencia técnica del MINAM y el conocimiento e involucramiento del gobierno regional.
- Promoción de la organización de la “I FERIA DE ALTERNATIVAS INNOVADORAS PARA EL USO SOSTENIBLE DE LA TIERRA” en las tres sub cuencas, con la participación de las Municipalidades de Vilcabamba, Coyllurqui y Haquira, la Red de Voluntariado Ambiental Juvenil – RVAJ Apurímac.
- Producción y validación de un piloto de programa radial denominado “Pachamama Rimayni”.
- Realización del “I Encuentro de promotores campesinos de Grau, Antabamba y Cotabambas”.
- Realización de Ferias de Semillas denominadas “La hora del Trueque”.
- Promover la participación de productores del Proyecto en eventos nacionales de negociación comercial (Feria MISTURA y Feria Internacional PERUNATURA).
- Creación y formalización de una Asociación Central de Comunidades Campesinas Agroecológicas de Grau y Cotabambas Pachamamanchisraycu.
- Realización del “Taller regional de periodismo ambiental en Apurímac”, que estuvo dirigido a 50 comunicadores y periodistas a nivel regional y local.
- Establecer acuerdos entre las distintas iniciativas programáticas y sectoriales respecto al ordenamiento territorial promoviendo la organización del Seminario Regional “Promoviendo Acuerdos Metodológicos Para El Ordenamiento Y Desarrollo Territorial De La Región Apurímac”, con la participación de la Dirección General de Ordenamiento Territorial del MINAM, logrando el compromiso de esa Dirección de apoyar los procesos de ZEE y Ordenamiento

Territorial en la región, junto con el Proyecto MST y el Gobierno Regional. Asimismo, de este evento se logró la conformación del Comité Técnico de Zonificación Ecológica y Económica de la Región Apurímac.

- Promoción y facilitación del I Taller Regional “Socialización de Indicadores Ambientales en la Región Apurímac” con la participación de la Dirección General de Información e Investigación Ambiental del MINAM, la Gerencia de Regional de RRNN y GA y la participación de los distintos actores e instituciones relacionadas al manejo de la información.
- Reforzamiento en la re-institucionalización de la organización comunal con énfasis en su legalidad. 22 comunidades campesinas han regularizado sus nuevas juntas directivas comunales ante los registros públicos y el asesoramiento en el manejo de sus reuniones y sesiones, así como en el manejo de las Asambleas Comunales. Las Comunidades Campesinas vienen participando en los procesos de planificación de su distrito (PDC, PPbR, CCL y CV) y además, a nivel provincial se viene impulsando la participación de 02 Federaciones de Comunidades Campesinas –Grau y Cotabambas-, en los procesos participativos de planificación: Planes de Desarrollo Concertado (PDC), Presupuesto Participativo Basado en Resultados (PPbR), Zonificación Ecológica y Económica de las dos provincias (ZEE); Consejos de Coordinación Local (CCL) y Comités de Vigilancia (CV).
- Pasantías entre autoridades y líderes de los GL y comunales del ámbito al Área de Conservación Privada de la Comunidad Campesina de Chongoyape (Reserva de Chaparrí) y la Granja Porcón.
- Realización del GEOJUVENIL un espacio de diálogo con la participaron de 41 instituciones, entre universidades, organizaciones ambientalistas, municipalidades, instituciones educativas, institutos de educación superior, etc.
- Cursos de capacitación (viviendas saludables, prácticas agroecológicas, espacios de concertación, nutrición, equidad, etc.) y talleres participativos de elaboración de planes de desarrollo.
- Realización de un inventario participativo de recursos hídricos con los mismos pobladores, reconociendo 154 fuentes de agua en la subcuenca de Santo Tomás, 362 fuentes en la Subcuenca de Vilcabamba media y 462 fuentes de agua en la Subcuenca de Vilcabamba Alta.
- Realización del “I curso y clínica de formulación de perfiles de proyectos integrales”.
- Promoción de la realización del Foro Regional para el Desarrollo de Apurímac, que reunió a actores regionales, provinciales y distritales.

- **Retroalimentación de actividades de S y E utilizadas para gestión de adaptación**

Las actividades de seguimiento y evaluación utilizadas para la gestión de adaptación se basaron principalmente en los informes parciales y anuales presentados al PNUD del 2011, 2012, 2013 y 2014. Según la evaluación de medio término se ha encontrado que el logro actividades por año fue 75.1%, logro acumulado de cada uno de los resultados, considerando la ejecución de actividades y la ejecución financiera.

Por otro lado a partir de las entrevistas realizadas en setiembre del 2014, en la evaluación de medio término, el Grado de cumplimiento por actividades fue del 80%, destacando que algunas actividades programadas en el PRODOC no fueron realizadas o se realizaron en un porcentaje limitado por diferentes razones (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Actividades no realizadas o limitadas

N°	Actividad	Grado de cumplimiento en %
1	Actividad 1.5.3 “Acuerdo con el proyecto DESISIF para la operación del centro de información”	No se implementó por falta de financiamiento.
2	Actividad 2.4.4. Promover proyectos de pago por servicios ambientales basados en la conservación del agua.	65% No existían condiciones sin embargo se apoyó en el proceso piloto del Mariño.
3	Actividad 2.4.5. Promover actividades de agroturismo y ecoturismo en el área del cañón de Apurímac, junto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP).	Actividad fuera de contexto, pero se apoyó en las comisiones y grupos técnicos del corredor Nazca. Apurímac-Cuzco
4	Actividad 2.5.2. Implementar un sistema interinstitucional de asistencia técnica para desarrollar sistemas productivos sostenibles basados en el MST.	70 % ONGs desarticuladas y algunas desaparecieron a lo largo del proyecto.
5	Actividad 3.1.2. Apoyar el fortalecimiento de la Mesa Regional de Minería.	La mesa dejó de existir en el 2009. Desde el proyecto se promovió espacios mayores de discusión como la Mesa de Lucha contra la pobreza y el espacio del grupo técnico de minería y ambiente

Fuente: Informe de Medio Término (2014)

- **Financiación del proyecto**

Al momento de la firma del proyecto, se contaba con aportes de distintas fuentes alcanzando a un total de 15.525.916 USD, considerando que algunas de estas son valorizaciones de acciones (Ver Tabla 6). Al final del proyecto, de esta cantidad, 4.000.000 USD fueron provistos por el FMAM y ejecutados en su totalidad, 200.000 USD de recursos PNUD también ejecutados y 200.000 USD que el MINAM aportó.

Tabla 6. Presupuesto planeado por Resultado y cofinanciamiento

Resultados	GEF (USD)	PNUD (USD)	Gob. (USD)	GM (USD)	Xstrata (USD)	Fondo Social (USD)	ONG COSUDE (USD)	Total (USD)
Resultado 1	1.157.150	200.000	0	0	198.700	2.000.000	273.779	3.829,629
Resultado 2	1.939.000	0	0	0	510.407	7.075.445	37.315	9.562,167
Resultado 3	513.580	0	0	100.000	5.809	0	0	619.389
Resultado 4	390.270	0	200.000	0	0	924.555	0	1.514.825
Total	4.000.000	200.000	200.000	100.000	714.916	10.000.000	311.094	15.526.010

Fuente: Documento del Proyecto MST-PNUD (PRODOC)

- **Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada y ejecución (*)**

El enfoque utilizado para el diseño y la ejecución siguió lo dispuesto en PRODOC apropiadamente, siendo las actividades del resultado 1 y 2 satisfactoriamente desarrolladas, sin embargo en lo que respecta al desarrollo de las actividades del resultado 3, sobre las interacciones entre el sector privado, el Gobierno y los campesinos para apoyar el MST, los informes anuales indican un promedio de logro de 70% y las entrevistas del informe de medio término un logro de 80%.

Las principales actividades programadas para el Seguimiento, Monitoreo y evaluación del proyecto fueron:

- Seguimiento y monitoreo del Proyecto (servicios contractuales - personal)
- Acciones de validación y consolidación de Resultados (viajes, viáticos)
- Cargos administrativos por alquiler y mantenimiento de oficina, equipos de cómputo y mobiliario, servicios de mensajería, fotocopiado e impresión de documentos, teléfono, internet, útiles de oficina y escritorio, entre otros.

El proyecto ha sido auditado financieramente por una empresa Auditora Independiente, considerando las normas nacionales y las establecidas por PNUD. El plan de trabajo de PIR presentado anualmente por el proyecto y el Plan de

Trabajo Anual (POA) proporcionan puntos de control adicionales para que coincidan los resultados obtenidos contra el presupuesto ejecutado del proyecto. Estas verificaciones se realizan tanto en la Oficina de País, como a nivel de la Oficina Regional de PNUD.

Las valoraciones del proceso de S y E, con base en los criterios que establece la Guía de Evaluación para Proyectos Financiados por GEF, se pueden ver en la Tabla 7.

Tabla 7. Análisis de Seguimiento y Evaluación

Calificación diseño de entrada de SyE	Satisfactorio (S)
Calificación ejecución del plan de SyE	Algo Satisfactorio (AS)
Calidad general de SyE	Satisfactorio (S)

Fuente: Elaboración propia

- **Coordinación de la aplicación y ejecución (*) del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas**

Se considera que, en general, hubo un enfoque adecuado en los resultados por parte de la agencia ejecutora y la agencia implementadora, la supervisión del proyecto por parte de éstas fue apropiada, sin embargo no se cuenta con información más detallada que verifique su desenvolvimiento al 100%. En cuanto a los riesgos, éstos no se cumplieron al menos en la intensidad que se presagiaron, pues varias de las amenazas finalmente no se presentaron y los supuestos, si bien no se cumplieron, en su totalidad fueron lo suficientes como para crear condiciones favorables para que el proyecto no se detuviera. Los principales problemas que se presentaron fueron los cambios frecuentes de funcionarios de los gobiernos locales y la presencia de la minería informal, que ocasionaron principalmente retrasos en el logro de actividades. En cuanto a la duración del proyecto, hubo retrasos para iniciar la evaluación de medio término ya que si la duración es de cinco años lo mejor hubiera sido empezarla a finales del 2012.

En la Tabla 8, se puede ver la valoración de la calidad de la ejecución.

Tabla 8. Valoración de la calidad de la ejecución

Ejecución		Calificación
a.	Calidad de aplicación del PNUD	Satisfactorio (S)
b.	Calidad de ejecución: organismos de ejecución	Algo Satisfactorio (AS)
c.	Calidad general de aplicación y ejecución	Satisfactorio (S)

Fuente: Elaboración propia

3.3. Resultados del proyecto

- **Resultados generales**

El monitoreo y evaluación de los resultados y actividades del proyecto, consideró la presentación de PIR, Reportes parciales y anuales, Planes de Trabajo, Reporte de Auditorías y el Reporte de Evaluación de Medio término, que detallan cómo se realizó la ejecución del proyecto, incluyendo los cuellos de botella y problemas encontrados durante esta ejecución tanto a nivel operativo como político, algunos de estos identificados en las matrices de riesgo elaboradas al inicio de la intervención. Los resultados han sido reflejados en documentos técnicos, estrategias y planes elaborados con el soporte del proyecto, personal entrenado, beneficiarios capacitados en el MST y las entidades fortalecidas a nivel nacional y subnacional. (Ver Tabla 9)

Tabla 9. Matriz de calificación de logro de los resultados

Objetivo/resultado	Indicador	Nivel inicial de referencia	Meta al final del proyecto	Nivel y evaluación final del proyecto (%)	Valoración de los logros obtenidos	Justificación
Objetivo general: Validar y promover un modelo de manejo de recursos naturales compatible con usos productivos y en conjunto con el gobierno, las comunidades, el sector privado y la sociedad civil.	Intensidad de la presión sobre los recursos naturales: suelo, agua y agrobiodiversidad (medida por medio del sistema de monitoreo presentado en el resultado #2).	La meta se determinará una vez que se implemente el sistema de monitoreo y se defina el valor de línea base.	“El tercer y cuarto año de intervención estuvieron dedicados a facilitar la implementación de programas regionales, provinciales y locales relacionados al manejo estratégico de recursos naturales y su puesta en valor” ¹⁹	80%	5/6 (S) Satisfactorio	Las actividades programadas según el marco lógico se cumplieron entre un 65% y 100%, según las entrevistas
	Área manejada de acuerdo a los elementos del manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad.	50% del área de las 2 provincias (1.900 km ²) será sujeto de planes de desarrollo productivo, social y de infraestructura y de ordenamiento espacial que incorporen los factores del manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad	“En la campaña 2011-2012 se registró la siembra de 319 hectáreas que han sido manejadas agroecológicamente y en la campaña 2012-2013 de otras 651 hectáreas.” ²⁰	60%	4/6 (MS) Moderadamente Satisfactorio	No se tiene suficientes evidencias cuantitativas del áreas con manejo sostenible de la tierra, agua y agrobiodiversidad

¹⁹ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 20)

²⁰ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 41)

	Total de los fondos invertidos en sistemas de manejo de aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés), manejo del agua y conservación de la biodiversidad, aumentan la resiliencia al cambio climático.	Al final del Proyecto, 25% del Fondo Social, 70% de los fondos invertidos por Xstrata. El manejo sostenible del suelo, el agua y la agrobiodiversidad se ha convertido en un requisito para la asignación del presupuesto público para proyectos de desarrollo agrícola e infraestructura.	Los fondos utilizados fueron ejecutados en su totalidad.	80%	5/6 (S) Satisfactorio	información financiera y no c
--	--	---	---	------------	----------------------------------	--------------------------------------

Resultado 1: Capacidad de las instituciones y de los representantes comunitarios de Las Bambas fortalecida para planificar, proponer y evaluar iniciativas que apoyen el MST	Número de personas (funcionarios públicos, líderes del gobierno regional, ONG y profesionales) capacitadas en gestión de proyectos con enfoque en el MST y herramientas de planificación: Planes de Ordenamiento Territorial (POT), Planes del Uso de la Tierra (PUT), Planes de Manejo de los Recursos Hídricos (PMRH) y Planes de Vulnerabilidad a la Sequía y Desertificación (PVSD)	Al final del segundo año, 40 personas adicionales capacitadas en la gestión de proyecto y herramientas de planificación, con enfoque en el MST Al final del quinto año, 200 personas adicionales capacitadas en gestión de proyecto y herramientas de planificación, con enfoque en el MST	“Capacitación a directivos y funcionarios municipales de las dos provincias y 12 distritos en temas de organización comunal, gestión municipal, ordenamiento territorial, desarrollo económico, PDC, planes comunales, entre otros, desde el primer año de intervención”.²¹ “Capacitación a docentes del área de ciencia tecnología y ambiente (CTA) de 12 instituciones educativas para su incorporación en el programa de monitoreo ambiental GLOBE”²² En los talleres participaron 41 instituciones y se capacitaron 408 jóvenes.²³ “El proyecto promovió el posicionamiento del Punto Focal Nacional de la Convención de Lucha Contra la Desertificación para insertar el MST en el discurso institucional del MINAM”.²⁴	100%	6/6 (AS) Altamente satisfactorio	Las en así c docu revi señal buen de
---	--	--	---	-------------	---	---

²¹ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 31)

²² Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 32)

²³ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 32)

²⁴ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 48)

	Número de entidades institucionales (Comisiones Municipales y Regionales del Medio Ambiente y asociaciones gubernamentales locales (incluso mancomunidades)	Al final del quinto año, siete entidades institucionales (2 Comisiones Municipales del Medio Ambiente, 1 Comisión Regional del Medio Ambiente y 1 ASGOL y 3 mancomunidades) han integrado el MST en sus prioridades y planes de acción.	“Capacitación a directivos y funcionarios municipales de las dos provincias y 12 distritos en temas de organización comunal, gestión municipal, ordenamiento territorial, desarrollo económico, PDC, planes comunales, entre otros, desde el primer año de intervención”. ²⁵	80%	5/6 (S) Satisfactorio	El fortalecimiento de las capacidades no llegó a ser suficiente según se evidenció en las entrevistas y el documental revisado.
--	---	---	---	-----	--------------------------	---

²⁵ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 31)

	Número de planes de manejo territorial (Zonificación Ecológica y Económica (EEZ), POT, PUT, PMRH y PVSD) elaborados de manera participativa, aprobados y bajo implementación.	2 ZEE (1 por provincia) 2 POT (1 por provincia) 12 PUT (1 por distrito²⁶) 2 PMRH (1 por provincia) 1 PVSD (para la región) Después de 5 años todas estas herramientas están implementadas.	“Actualización de PDC Comunal; participación en el proceso de elaboración de la ZEE provincial; participación en los procesos de Presupuesto Participativo basado en Resultados (PPbR); Participación en los procesos de actualización de los PDC Distrital y Provincial como es el caso de la provincia de Grau”²⁷ “El proyecto ha acompañado el proceso de Zonificación Económica Ecológica (ZEE) en las provincias de Grau y Cotabambas”²⁸	60%	4/6 (MS) Moderadamente Satisfactorio	Aun lleg elab may encu proc apro
--	---	---	---	-----	--	---

²⁶ Lista de los 12 distritos : Totorá – Oropesa, Mamara, San Antonio, Micaela Bastidas, Vilcabamba, Curasco; Haquira, Mara; Cotabambas, Ccoyllurqui, Mariscal Gamarra y Huayllati

²⁷ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 22)

²⁸ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 28)

	Número de proyectos aprobados e implementados en las dos provincias, que activamente promueven el MST y que estén financiados por el Estado y socios privados.	Después de 5 años, el tema del MST está integrado en 25 proyectos: 15 (3/año) son financiados por el Fondo Social. 5 proyectos (1/año) son financiados por el gobierno regional y los municipios de la provincia, 5 proyectos (1/año) son financiados por ONG y compañías privadas.	Actualización y elaboración de instrumentos y mecanismos de fortalecimiento organizacional: de comunidades, usuarios de agua, estatutos, reglamentos, sesiones de juntas directivas, planes de acción anual, registro de las organizaciones comunales de mujeres, jóvenes y usuarios de agua en los gobiernos locales. ²⁹ “Se ha elaborado un portafolio de 10 proyectos integrales ambientales para el departamento” formulados por la clínica de proyectos. ³⁰	60%	4/6 (MS) Moderadamente Satisfactorio	No s sufic evid cuan sobre de pr apro
--	--	--	---	-----	--	---

²⁹ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 22)

³⁰ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014:37)

Resultado 2: Capacidad de los agricultores en Las Bambas fortalecida para aplicar el MST en los sistemas productivos.	Número de familias y comunidades campesinas capacitadas para integrar el manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad en los sistemas productivos locales y los planes de desarrollo local.	Por lo menos el 25% de las 75 comunidades y 25% de las 10.000 familias	Mediante la Escuela de campesinos “en total, se ha formado a 270 promotores locales, inicialmente se había previsto formar 90”. ³¹ Los promotores locales “ han permitido acompañar a 2500 familias que están mostrando resultados en materia de incremento de la productividad de sus cultivos” ³²	100%	6/6 (MS) Satisfactorio	Las en así c docu revi señal buen de
	Implementación del sistema de M&E a nivel de comunidad y de cuenca, para monitorear el estado del medio ambiente, presión sobre los recursos de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad, y cambios de comportamiento.	Durante el primer año, el sistema de M&E se implementa en 2 distritos, 100% de las comunidades y la cuenca, y se establece la línea base.	“Los dos primeros años de intervención estuvieron orientados al fortalecimiento de capacidades para la generación y gestión de información para la toma de decisiones” ³³ . “Se elaboró una estrategia de comunicación que consideró tres líneas de acción” ³⁴ y se ejecutó el programa GLOBE	80%	5/6 (S) Satisfactorio	Una activida pudo ej éxito (DESISI de finan

³¹ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 38)

³² Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 53)

³³ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 19)

³⁴ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 19)

	Nivel de seguridad alimentaria en el área de intervención directa del proyecto.	Al final del quinto año, la desnutrición crónica se reduce en 10%	"Promoción de la gestión del germoplasma (banco de semillas) por las comunidades campesinas, como base para la seguridad alimentaria y la materialización de beneficios derivados del conocimiento tradicional." ³⁵	60%	4/6 (MS) Moderadamente Satisfactorio	No se e sufic evid cuantita reducc desn cro
	Ingreso por familia en el área de intervención del proyecto.	Después de 5 años, el ingreso promedio anual por familia aumenta en 25%	"Se fomenta la soberanía alimentaria en la medida que las familias han comenzado a producir alimentos que antes adquirirían, como hortalizas, lo que les permite ahorrar una parte de sus reducidos ingresos" ³⁶	60%	4/6 (MS) Moderadamente Satisfactorio	No se e sufic evid cuantit aum ing
	Número de proyectos piloto de pago por servicios del medio ambiente (PES, por sus siglas en inglés)	Después de 5 años, se implementan 2 proyectos piloto de PES	Se apoyaron algunas iniciativas	60%	4/6 (MS) Moderadamente Satisfactorio	Las ent funcio proyect que no condici desarro pro

³⁵ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 21)

³⁶ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 42)

	Número de cuencas y hectáreas con un mejor manejo de agua.	Para el final del quinto año, 3 cuencas diferentes cubriendo 3.923 km2	Se realizaron capacitaciones en "conservación de fuentes hídricas para recarga de acuíferos, conservación de ecosistemas, reutilización de aguas residuales, mantenimiento de infraestructura de riego, ordenamiento de la distribución del agua" entre otros. ³⁷	100%	5/6 (S) Satisfactorio	Las en los do revisad sobre capaci cuanto de a bu
	Número de hectáreas dedicadas a cultivos nativos	7 cultivos nativos promovidos o reintroducidos, cubriendo una superficie de 2. 650 ha (aumento de +300%) en el área de intervención	Se realizaron "Ferias de Semillas denominadas - La hora del Trueque- para promover la agrobiodiversidad" ³⁸	60%	4/5 (MS) Moderadamente Satisfactorio	No se e sufici evid cuan resp aument de culti

³⁷ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 43)

³⁸ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 41)

Resultado 3: Mejores prácticas desarrolladas en todo el país para las interacciones entre el sector privado, el Gobierno y los campesinos en apoyo al MST	Una Guía de Buenas Prácticas sobre las interacciones entre el sector privado, el gobierno, ONG y comunidades locales, que incluya disposiciones para el manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad.	La Guía es elaborada y validada por todas las partes interesadas y tomada en cuenta dentro de los reglamentos del medio ambiente para los proyectos mineros.	“Creación de 17 Comités de Desarrollo Comunal (CODECO) que son espacios clave para la articulación de los liderazgos locales en torno al manejo de recursos naturales y capacidades de negociación e interacción con otros actores locales.” ³⁹ Al 2014 CODECO ha liderado el proceso de elaboración de 10 planes de Desarrollo Comunal con apoyo del proyecto. ⁴⁰	60%	4/6 (MS) Moderadamente Satisfactorio	Las er seña aunque sistem ma partici experi proye respe intera entre faltó la p y val
	Número de gobiernos regionales y compañías mineras que conocen sobre esta Guía.	Todos los gobiernos regionales y las compañías mineras están familiarizados con la Guía.	El 2014 “se ha apoyado la creación y funcionamiento de 9 espacios de concertación distrital multiactorales o Consejos de Desarrollo Distrital (CODEDI) que incluyen a la empresa privada, residentes en el exterior, pobladores y organizaciones locales.” ⁴¹	60%	3/6 (MI) Moderadamente insatisfactorio	Al fi proye con valida publica g
	Número de compañías mineras que están implementando la Guía.	Al final del proyecto la Guía se incorpora en la política de tres compañías mineras importantes. Tres proyectos de compañías mineras importantes implementan la Guía.	No se encontró información	50%	3/6 (MI) Moderadamente insatisfactorio	Al fi proye con valida publica g

³⁹ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 25)

⁴⁰ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 25)

⁴¹ Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 25 y 26)

Valoración de los resultados:
Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio

	Presupuesto basado en resultados del MINAM que incluya actividades relacionadas con el MST.	Después de dos años, un (1) resultado específico sobre el MST. Después de 5 años, el manejo sostenible del suelo, el agua y la agrobiodiversidad es un requisito para la asignación de presupuesto público para proyectos de desarrollo agrícola y de infraestructuras	“Se ha podido incorporar el tema ambiental en los PDC y que el proceso de presupuesto participativo de los distritos se articule con la formulación de los presupuestos provinciales y el presupuesto regional, habiéndose establecido las condiciones para la priorización y apoyo de proyectos integrales de MST consensuados entre las autoridades, sociedad civil y empresa privada”. ⁴²	60%	4/6 (MS) Moderadamente satisfactorio	No se e sufic evid cuan
--	---	---	---	-----	---	----------------------------------

o (I), Altamente Insatisfactorio (AI)

⁴² Fuente: Documento: Informe Producto Final MST (2014: 28)

- **Relevancia**

El proyecto fue relevante en la medida que se encontraba en una zona donde una de las problemáticas más importantes de los años venideros, es el cambio climático agudizado por el tema del cambio del uso del suelo (minería) que puede generar condiciones de mayor vulnerabilidad en la medida que va a impactar sobre la cobertura y uso del suelo no solo de las provincias implicadas (Cotabambas, Grau y Antabamba) sino sobre la Región en general con sus consecuentes cambios en los patrones culturales. Cambios de uso del suelo ganadero y agrícola, que son los principales en la zona, por otros (minero y urbano) que van a impactar en los suelos en una región con agudos problemas de desertificación, por lo tanto el tema de la generación de alternativas de conservación del recurso tierra se ha vuelto en un problema central agudizado ahora y para las dos o tres décadas futuras.

Relevancia	2/2	R
------------	-----	---

Criterios: relevante (R) o no relevante (NR)

- **Efectividad y eficiencia**

Los objetivos del proyecto fueron alcanzados, aunque algunos componentes en menor grado (por ejemplo: el referido a la promoción de prácticas para las interacciones entre los principales actores de la región ha sido el más rezagado). Se puede decir que el objetivo general del proyecto se ha logrado en un 80% si tomamos en cuenta el retraso en el cumplimiento del componente referido a la promoción de prácticas para las interacciones entre los principales actores de la región.

Efectividad	5/6	S
-------------	-----	---

Criterios: Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)

El proyecto tuvo 3 grandes objetivos de los cuales 2 estaban referidos al desarrollo de capacidades (a nivel de instituciones y otro a nivel de familias) y un tercero referido a la generación de un modelo de interacción entre los sectores privados, gobierno y comunidades locales en un contexto de actividad minera. Es decir que el proyecto apostaba por el desarrollo de “pensamiento” (educación, capacidades, formas de relaciones entre los actores principales e investigación) más que por la transformación física del entorno.

Los porcentajes de inversión del proyecto (montos ejecutados) debieron reflejar esta priorización, y si jerarquizamos los objetivos propuestos, el principal sería el

referido a lograr finalmente un modelo de interacción entre los principales actores del desarrollo en un escenario de actividad minera.

Eficiencia	5/6	S
------------	-----	---

Criterios: *Muy satisfactorio (MS)*, *Satisfactorio (S)*, *Algo satisfactorio (AS)*, *Algo insatisfactorio (AI)*, *Insatisfactorio (I)*, *Muy Insatisfactorio (MI)*

- **Implicación nacional**

Al estar la zona en un contexto ambiental afectado por procesos de desertificación que atentan con la integridad del ecosistema y los servicios, de los que dependen la biodiversidad, la producción agrícola y de generación de ingresos; el proyecto buscaba avances en materia de lucha contra la desertificación como parte del compromiso asumido en 1994 por el país al suscribir la Convención de Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y Sequía (CNULDS). Otra implicación es respecto a la minería, por estar situado en el área de influencia de una compañía minera, el proyecto fue uno de los primeros en establecer el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica.

- **Integración**

El proyecto y sus componentes estuvieron integrados a las prioridades de PNUD, en relación a la reducción de la pobreza, mejor gobernanza, prevención de desastres naturales, y empoderamiento de la mujer.

Por el lado de empoderamiento de la mujer, el documento Producto Final del MST (2014:24) señala que, “el proyecto ha incidido en el fortalecimiento de organizaciones de mujeres apoyando su reactivación y articulación a nivel de distrito, habiéndose apoyado la conformación de federaciones distritales que cuentan con sus planes de trabajo, han elaborado sus estatutos y se han articulado a la Federación Regional de Mujeres de Apurímac...” Las organizaciones de mujeres están participando en espacios locales como los CCL y los CV y están logrando posicionar en la agenda pública local problemas importantes como la desnutrición, violencia familiar, alcoholismo, autoestima, mediante eventos y campañas de sensibilización en días emblemáticos, aniversarios, fiestas patronales, entre otros”.

El mismo documento (MST, 2014:25) señala además que se “ha fomentado la creación de organizaciones de jóvenes en los distritos en los que interviene y ha promovido la conformación de la red de Jóvenes Voluntarios Ambientales de Apurímac, en la que participan un centenar de jóvenes. Desde el 2012 esta Red se ha articulado a la Red Regional de Voluntariado Ambiental Juvenil (RVAJ) que

es de alcance nacional y alberga a 10,000 jóvenes que trabajan para fortalecer la gobernanza ambiental.”

- **Sostenibilidad**

El Proyecto tuvo como principal aspiración el desarrollo de una capacidad de continuidad en las propuestas de manejo de la tierra que se generen y se lleven adelante en un contexto de cambio de uso del suelo. Una sostenibilidad a tres niveles principalmente: ambiental (que evite los procesos de desertificación), social (calidad de vida humana) y económica (ingresos equitativos).

Al iniciarse el proyecto el tema de que la mina Xstrata no continuara en la zona, por la crisis económica y financiera internacional, fue uno de los riesgos identificados cuando se formuló el proyecto MST y aunque se elaboraron medidas de mitigación, éstas estaban fuera de las manos del proyecto.

Aunque hubo compromiso político de las autoridades durante la ejecución del proyecto y se realizaron inducciones sobre el tema a los candidatos a las elecciones municipales y regionales de 2014 sobre el manejo de recursos naturales y el MST, las elecciones y el cambio del personal hicieron que al finalizar el proyecto la continuidad dependiera de las acciones de las nuevas autoridades de los gobiernos locales y el gobierno regional.

- **Impacto**

El principal argumento para afirmar un impacto a largo plazo de los resultados después de concluido el proyecto, es la gran apuesta del Proyecto al desarrollo de capacidades sobre agroecología y agrobiodiversidad, y de la institucionalidad.

Sim embargo los riesgos más importantes que puedan afectar a la persistencia de los resultados del proyecto MST, se encuentran justamente debido al resultado tres, referido a la relación entre los actores, especialmente con el sector privado (posibles desencuentros). (Ver Tabla 10)

Tabla 10: Evaluación de riesgos para la sostenibilidad de resultados del Proyecto MST

Riesgos	Riesgos endógenos	Riesgos exógenos
Financieros	AI	AI
Sociopolíticos	AP	AP
Gobernanza institucional	AP	AP
Medio ambientales	AI	AI
Probabilidad general	AI	AI

Fuente: Elaboración propia

Dónde: Probable (P): Existen riesgos graves que afectan la sostenibilidad, Algo probable (AP): Existen riesgos significativos que afectan la sostenibilidad, Algo improbable (AI): Hay riesgos moderados que afectan la sostenibilidad, Improbable (I): No hay o los riesgos son insignificantes para la sostenibilidad.

4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones

4.1. Conclusiones

1. El componente transversal más logrado fue el referido al fortalecimiento de las capacidades institucionales, seguido del desarrollo de capacidades agroecológicas y de uso óptimo del agua, y el menos logrado fue el referido al de las interacciones entre los principales actores del MST en la zona de trabajo.
2. Las relaciones con el sector gubernamental presentaron limitaciones, por ejemplo: con el Gobierno Regional de Apurímac y los municipios (de Grau y Coyllurqui por ejemplo).
3. La relación con el sector poblacional y las comunidades campesinas, implicadas directamente con el MST fue óptima, resaltando el intercambio de experiencias de los beneficiarios del proyecto (incluidas las pasantías a otros países de la región)
4. La relación con otros proyectos afines asentados en la zona también fue óptima, lo que se manifestó en el gran número de acciones conjuntas que se llevaron adelante en la Región aunque no tuvieron claro el perfil de diferenciación con MST, el papel del proyecto en la lucha contra la desertificación, estrategia que el proyecto debió impulsar.
5. El actor que no consolidó su participación fue el sector empresarial minero de la zona, siendo el Proyecto quién debía liderar su involucramiento y compromiso.
6. Temáticamente uno de los aspectos menos referidos en los diálogos con los actores ha sido el de la desertificación, lo que limitó la mayor sostenibilidad de resultados vinculados al MST.
7. El tema central relacionado a la creación del espacio de encuentro entre los 3 grandes actores identificados para la zona del proyecto, no fue desarrollado de manera satisfactoria para las partes involucradas.
8. La agenda de desarrollo de la Región Apurímac asociada al Manejo de Tierra (ZEE) fue impactada de manera positiva con el proyecto.

9. Los retrasos en la ejecución del proyecto no favorecieron a un consenso sobre los méritos del proyecto y la eficacia de sus resultados.
10. El proyecto se propuso vincular el MST al desarrollo social y reducción de la pobreza en la zona, sin embargo no se establecieron las herramientas adecuadas para monitorear los cambios en indicadores vinculados a mejorar de ingresos y seguridad alimentaria.
11. Los resultados del proyecto se cumplieron mayoritariamente (70%) y tuvieron aportes a nivel nacional y lo que en algunos casos han sido absorbidos en propuestas de carácter nacional, sin embargo el gran objetivo: Lograr una colaboración eficaz entre el sector privado, el Gobierno (a nivel nacional, regional y local) y las comunidades locales para apoyar el MST en áreas tales como Las Bambas” aún está pendiente.
12. A nivel global los proyectos de MST están asociados a la lucha contra la desertificación, objetivo del financiador principal y esta fue una de las principales aspiraciones de este Proyecto.

4.2. Recomendaciones

- Continuar el trabajo iniciado en el tema de “desarrollo de capacidades sobre el MST” con el sector educativo, la academia regional y nacional e impulsar la investigación sobre tecnologías de uso del entorno natural sobre todo pensando en la etapa post-actividad extractiva (minera) y promover los intercambios de experiencias y fortalecimiento de cooperación Sur-Sur.
- Impulsar la tarea pendiente en relación con el sector privado empresarial minero de la zona, actor central en la región.
- Impulsar el Ordenamiento Territorial basándose en toda la información generada por el Proyecto: ZZE, OT, LCD (lucha contra la desertificación), los mapas de cobertura y uso del suelo, de clasificación de suelo y de conflictos de uso, en la medida que las palabras clave del proyecto fueron “tierra”, “manejo” y “sostenibilidad”.
- Generar herramientas de monitoreo que permitan validar los resultados obtenidos e impacto atribuidos a la intervención del proyecto.

4.3. Lecciones aprendidas

- El estar atentos a los resultados del sistema de vigilancia o monitoreo de tal forma que nos permitan hacer cambios “sobre la marcha” es una lección aprendida, y optimizar el control de riesgos y sus medidas de mitigación.
- Se identifican avances importantes en los resultados previstos, sin embargo no se ordenó jerárquicamente los esfuerzos para conseguir el lograr el componente vinculado a la relación entre los actores principales, del cual dependía en gran medida la sostenibilidad de los resultados y el logro del objetivo del proyecto.

5. ANEXOS

Anexo 1. Términos de Referencia

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

“PROMOVIENDO EL MANEJO SOSTENIBLE DE LA TIERRA EN LAS BAMBAS”

Consultoría:	Evaluación Final del Proyecto “Promoviendo el Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas”
Lugar de destino:	Lima, Perú
Plazo de la consultoría:	4 semanas
Dedicación:	Tiempo completo
Supervisor:	Oficial del Programa de Medio Ambiente y Energía

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las políticas y los procedimientos de SyE del PNUD y del FMAM, todos los proyectos de tamaño mediano y regular respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM deben someterse a una evaluación final una vez finalizada la ejecución. Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de la Evaluación Final (EF) del Proyecto Promoviendo el Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas (PIMS N° 3821). El proceso de EF sigue las directrices establecidas en el documento *Guía para realizar Evaluaciones Finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM*: (http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/GEFTE--Guide_SPA.pdf).

A continuación, se presentan los aspectos esenciales del proyecto:

Cuadro sinóptico del proyecto

Título del proyecto:	Promoviendo el Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas			
Identificación del proyecto del FMAM:	3821		<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	70894	Financiación del FMAM:	4	4
País:	Perú	IA y EA poseen:	0.2 (PNUD)	0.2 (PNUD)
Región:	Centro/ sur del Perú	Gobierno:	0.2	0.2
Área de interés:	Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible	Otro: FOSBAM	10	0
		Otro: Xtrata	0.714916	0
		Otro: Mecanismo Mundial (ONG)	0.1	0
		Otro: COSUDE (ONG)	0.311	0

Programa operativo:	Desarrollo de Oportunidades Económicas y Sociales	Cofinanciación total:	11.325916	4.4
Organismo de Ejecución:	MINAM	Gasto total del proyecto:	15.525916	4.4
Otros socios involucrados:	FOSBAM, XTRATA, Mecanismo Mundial (ONG), COSUDE (ONG)	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):	06 mayo 2010	
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: 06 mayo 2015	Real: 30 noviembre 2015

OBJETIVO Y ALCANCE

El propósito del proyecto es lograr la colaboración eficaz entre el sector privado, el Gobierno del Perú (a nivel nacional, regional y local) y las comunidades locales para apoyar el manejo sostenible de la tierra (MST) en aéreas como Las Bambas, las cuales se caracterizan por altos niveles de degradación de la tierra y pobreza y donde existe la disponibilidad de fondos para programas de responsabilidad empresarial. El tema central a abordar es que grandes extensiones de tierras en toda la región andina del Perú se ven afectadas por severos procesos de degradación de la tierra y pobreza extrema. Estos problemas se pueden abordar con el apoyo de programas de responsabilidad social de las compañías mineras, sin embargo, hasta la fecha, el Gobierno, las comunidades locales y el sector minero no han definido como pueden trabajar juntos para lograr esta meta y actual mente existe el riesgo de que los fondos de responsabilidad social se inviertan en maneras que minen el MST.

El proyecto MST tiene como objetivo principal “Validar y promover un modelo de manejo sostenible de la tierra que reduzca la degradación del suelo y de otros recursos naturales, en el marco de una interacción constructiva del gobierno, las comunidades, el sector privado y la sociedad civil”.

Para el logro de este objetivo, el proyecto establece 3 resultados: i) Organizaciones comunitarias e instituciones del ámbito del proyecto Las Bambas han fortalecido sus capacidades para planificar, proponer y evaluar iniciativas en apoyo al MST; ii) Fortalecimiento de capacidades de los agricultores en Las Bambas para aplicar el MST en los sistemas de producción familiar, comunal y cuenca y ; iii) Se han difundido a nivel regional y nacional las mejores prácticas, desarrolladas por el Proyecto, de interacciones entre el sector privado, el gobierno y los agricultores en apoyo al MST.

Como ya se ha mencionado, la EF se realizará según las pautas, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el FMAM, según se establece en la Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM (http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/GEFTE--Guide_SPA.pdf).

La evaluación tiene como objetivo analizar el logro de los resultados del proyecto y extraer lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y ayudar a mejorar de manera general la programación del PNUD.

ENFOQUE Y MÉTODO DE EVALUACIÓN

Diseño metodológico

Los datos aportados por la evaluación deberán estar basados en información creíble, confiable y útil. El consultor examinará todas las fuentes de información relevantes, tales como:

- Documento de Formulación del Proyecto (PIF)
- Documento PRODOC del Proyecto
- Informes de avance del Proyecto
- Manual Operativo del Proyecto
- Plan de Implementación del Proyecto (PIP)
- Planes Operativos Anuales del Proyecto (POA)
- Informes Anuales de Ejecución (PIR)
- Revisiones de presupuesto
- Actas de reuniones
- Planes / reportes trimestrales y anuales

Se espera que el consultor siga un enfoque colaborativo y participativo que garantice una relación estrecha con el Equipo del Proyecto y otras partes interesadas clave. El involucramiento de las partes interesadas resulta vital para el éxito de la evaluación. Dicho involucramiento debe incluir entrevistas y/o grupos focales en la zona de intervención del proyecto con aquellos agentes que tengan responsabilidades en el proyecto. Cabe resaltar que la organización, difusión de invitaciones y materiales (logística y costos de materiales) serán asumidas por el consultor.

Entre los actores se pueden mencionar:

Actores Nacionales

- Ministerio del Ambiente y sus Direcciones Generales
- CONALDES

Actores Regionales

- Gobierno Regional de Apurímac y sus Gerencias
- Sector Agricultura
- Autoridad Local del Agua
- Defensoría del Pueblo
- ONGs
- XSTRATA

Actores Locales

- Gobiernos Locales
- FOSBAM
- Productores campesinos
- ONGs con presencia local
- Proyectos activos en la zona de influencia del proyecto (PACC, PRODERN I, etc.)

Tanto la propuesta metodológica como el informe final de evaluación deberán contener una descripción completa del enfoque seguido y las razones de su adopción, señalando explícitamente las hipótesis utilizadas y los retos, puntos fuertes y débiles de los métodos y enfoques seguidos para el examen. Se espera además que el programa sea evaluado haciendo uso de los enfoques de género y derechos humanos de manera integral.

Enfoque de evaluación

A continuación se listan los estándares de calidad de UNEG que se deben tener en cuenta para la preparación de todos los informes de evaluación. Tener como referencia el Documento Guía de UNEG “Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas” UNEG/FN/Standards, 2005, en el siguiente link:

http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=229

- El informe de evaluación debe contar con una estructura lógica y contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de información irrelevante para el análisis general. (S-3.16).
- El lector del informe de evaluación debe poder entender claramente: el propósito de la evaluación; qué, exactamente fue evaluado; cómo se diseñó y llevó a cabo la evaluación; qué evidencias se encontraron; qué conclusiones se extrajeron; qué recomendaciones se hicieron; qué lecciones se derivaron. (S-3.16)
- En todos los casos, los evaluadores/ras deben esforzarse por presentar los resultados con la mayor claridad y sencillez posible, de manera tal que los clientes y otras partes interesadas puedan entender fácilmente el proceso y los resultados de la evaluación. (S-3.16)
- La evaluación debe proporcionar una descripción detallada del nivel de participación de las partes interesadas, incluyendo la razón fundamental para haber seleccionado dicho nivel de participación en particular. (S-4.10)
- El resumen ejecutivo debe presentar una sinopsis de los aspectos sustantivos del informe de evaluación. El nivel de información debe permitir al lector no letrado, una comprensión clara de los hallazgos, recomendaciones y lecciones de la evaluación. (S-4.2)
- El programa conjunto que está siendo evaluado debe ser claramente descrito, de la manera más sucinta posible, pero asegurando que contenga toda la información pertinente. Se debe incluir el modelo lógico y/o la cadena de resultados y el impacto esperados, la estrategia de ejecución y los supuestos centrales. Otros elementos importantes a incluir son: importancia, alcance y escala de la intervención; descripción de los beneficiarios previstos y de las contrapartes; y cifras presupuestarias. (S-4.3)
- Deben describirse claramente el rol y las contribuciones del PNUD y otros implicados en el Proyecto (quiénes participan, sus roles y contribuciones, participación, liderazgo). (S-4.4)
- En la presentación de los hallazgos es necesario, en la medida de lo posible, medir los insumos, productos y efectos / impactos (o dar una explicación apropiada de por qué no se hace). El informe debe hacer una distinción lógica en los hallazgos, mostrando la progresión de la ejecución hacia los resultados, incluyendo una medición y un análisis apropiado de la cadena de resultados (utilizar indicadores en la medida de lo posible), o una explicación de por qué este análisis no habría sido incluido. Los hallazgos relativos a los insumos para el cumplimiento de las actividades o los logros a nivel de proceso, deben ser claramente diferenciados de los productos, los efectos y del impacto. (S-4.12)
- Los informes no deben segregar los hallazgos por fuente de información. (S-4.12).
NOTA: Un análisis basado en evidencia requiere que los hallazgos y afirmaciones estén basados en hechos confiables y válidos, información de documentos y encuestas, y que se triangulen las posiciones de los diferentes informantes (entre otras técnicas) para contribuir a

la validez interna de la evaluación. Por lo tanto, se debe ir más allá de presentar una opinión informada o reproducir la información particular expresada por un informante.

- Las conclusiones tienen que ser sustentadas por hallazgos que sean consistentes con los datos recolectados y por la metodología; asimismo, deben aportar elementos de juicio conducentes a la identificación y/o solución de problemas o temas importantes. (S-4.15)
- Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en evidencia y análisis y ser relevantes y realistas, con prioridades para la acción claramente enunciadas. (S-4.16)
- Las lecciones, deben incluir generalizaciones que trasciendan la intervención inmediata que está siendo evaluada poniendo énfasis en la relevancia más amplia que podrían tener. (S-4.17)

La evaluación seguirá el análisis a la luz de los criterios de Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Sostenibilidad e Impacto.

Preguntas de evaluación

De acuerdo a los objetivos y los criterios de la evaluación, se plantean las siguientes preguntas orientadoras para el proceso de evaluación:

- ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del FMAM y con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?
- ¿El proyecto ha contribuido y en qué medida a los logros de metas y objetivos propuestos para el componente de Medio Ambiente y Energía en el CPAP 2012-2016?
- ¿El proyecto ha logrado contribuir al alcance de los objetivos propuestos?
- ¿Se han logrado efectos positivos o negativos no previstos? ¿Cuáles?
- ¿Se han logrado desarrollar los productos esperados?
- ¿Ha sido eficiente la transformación de recursos (financieros, temporales, programáticos) en resultados?
- ¿El proyecto cuenta con e aplica herramientas que le permitan gestionar su implementación y evidenciar sus logros?
- ¿El proyecto considera en su planificación y gestión otras intervenciones gubernamentales y/o de cooperación internacional que trabajan en temáticas similares a la del proyecto? ¿Qué nivel de articulación ha logrado?
- ¿Existieron factores críticos que afectaron la eficacia del proyecto? ¿Cuáles?
- ¿En la actualidad, la lógica de intervención del proyecto continúa siendo adecuada para responder a la problemática identificada inicialmente?
- ¿El proyecto ha logrado incorporar los enfoques de género y derechos humanos a lo largo de su implementación? ¿En qué medida?
- ¿Existen factores que permiten mantener los beneficios una vez concluida la intervención?
- ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto?
- ¿El Programa ha contribuido a fortalecer las capacidades a nivel de otros sectores del Poder Ejecutivo? ¿En qué medida?
- ¿Cómo la ejecución, logros y experiencias generadas a partir del proyecto podrá aportar a futuro en materia de validación y promoción de un modelo de manejo sostenible de la tierra

- que reduzca la degradación del suelo y de otros recursos naturales, en el marco de una interacción constructiva del gobierno, las comunidades, el sector privado y la sociedad civil?
- ¿Cómo los modelos de comunicación y coordinación generados podrán ser replicados/escalados en otras materias, como en estrategias de comunicación de riesgos de desastres, salud, entre otras?

CRITERIOS Y CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN

Se llevará a cabo una evaluación del rendimiento del proyecto, en comparación con las expectativas que se establecen en el Marco lógico del proyecto (Anexo A), el cual proporciona indicadores de rendimiento e impacto para la ejecución del proyecto, junto con los medios de verificación correspondientes. La evaluación cubrirá mínimamente los criterios de: **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto**. Las calificaciones deben proporcionarse de acuerdo con los siguientes criterios de rendimiento y escala de calificaciones. Se debe incluir la tabla completa en el resumen ejecutivo de evaluación.

Calificación del rendimiento del proyecto			
1. Seguimiento y Evaluación	calificación	2. Ejecución de los IA y EA:	calificación
Diseño de entrada de SyE		Calidad de aplicación del PNUD	
Ejecución del plan de SyE		Calidad de ejecución: organismo de ejecución	
Calidad general de SyE		Calidad general de aplicación y ejecución	
3. Evaluación de los resultados	calificación	4. Sostenibilidad	calificación
Relevancia		Recursos financieros:	
Efectividad		Socio-políticos:	
Eficiencia		Marco institucional y gobernanza:	
Calificación general de los resultados del proyecto		Ambiental:	
		Probabilidad general de sostenibilidad:	

Escala de calificaciones:

Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y ejecución de AyE 6: Muy satisfactorio (MS): no presentó deficiencias 5: Satisfactorio (S): deficiencias menores 4: Algo satisfactorio (AS) 3: Algo insatisfactorio (AI): deficiencias importantes 2: Insatisfactorio (I): deficiencias importantes 1: Muy insatisfactorio (MI): deficiencias graves	Calificaciones de sostenibilidad: 4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad. 3. Algo probable (AP): riesgos moderados. 2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos. 1. Improbable (I): Riesgos graves.	Calificaciones de relevancia 2. Relevante (R) 1.. No Relevante (NR) Calificaciones de impacto: 3. Significativo (S) 2. Mínimo (M) 1. Insignificante (I)
Calificaciones adicionales donde sea pertinente:		

No corresponde (N/C)
No se puede valorar (N/V)

FINANCIACIÓN/ COFINANCIACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación valorará los aspectos financieros clave del proyecto, incluido el alcance de cofinanciación planificada y realizada. Se requerirán los datos de los costos y la financiación del proyecto, incluidos los gastos anuales. Se deberán evaluar y explicar las diferencias entre los gastos planificados y reales. Deben considerarse los resultados de las auditorías financieras recientes, si están disponibles. Para tal efecto, se recibirá asistencia de la Oficina en el País (OP) y del Equipo del Proyecto para obtener datos financieros, a fin de completar la siguiente tabla de cofinanciación, que se incluirá en el informe final de evaluación.

Cofinanciación (tipo/ fuente)	Financiación propia del PNUD (millones de USD)		Gobierno (millones de USD)		Organismo asociado (millones de USD)		Total (millones de USD)	
	Planificado	Real	Planificado	Real	Planificado	Real	Real	Real
Subvenciones								
Préstamos/ concesiones								
• Ayuda en especie								
• Otro								
Totales								

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se espera que el/la consultor/a incluya en el informe una sección donde se recojan las conclusiones obtenidas a partir del análisis de toda la información recabada.

Las recomendaciones deberán ser sugerencias sucintas para intervenciones críticas de mejora del proyecto. En este sentido, se requiere que sean específicas, cuantificables, conseguibles y relevantes con la finalidad de aportar a la mejora del proyecto y a la incorporación de aquellos aspectos que se consideren necesarios para aumentar su nivel de impacto, relevancia y sostenibilidad.

Tanto las conclusiones como las recomendaciones se presentarán en secciones separadas.

PLAZO DE LA EVALUACIÓN

La duración total de la evaluación será de 4 semanas de acuerdo con el siguiente plan:

Actividad	Período	Fecha de finalización
Preparación	4 días	<i>fecha</i>
Misión de evaluación	5 días	<i>fecha</i>

Borrador del informe de evaluación	7 días	<i>fecha</i>
Informe final	3 días	<i>fecha</i>

RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN

Se espera que el consultor logre lo siguiente:

Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
Informe de iniciación	El consultor proporciona aclaraciones sobre los períodos y métodos	No menos de 3 días antes de la misión de evaluación	El consultor lo presenta a la OP del PNUD
Presentación	Informe de resultados iniciales	Fin de la misión de evaluación	A la gestión del proyecto, OP del PNUD
Borrador del informe final	Informe completo (de acuerdo a plantilla del anexo D), incluyendo anexos	Dentro del plazo de 1 semana desde la misión de evaluación	Enviado a la OP, revisado por los ATR, las PCU, los CCO del FMAM.
Informe final*	Informe revisado	Dentro del plazo de 1 semana después haber recibido los comentarios del PNUD sobre el borrador	Enviado a la OP para cargarlo al ERC del PNUD

*Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el evaluador proporcione un Rastro de Auditoría (ver anexo B), donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el informe final de evaluación.

PERFIL DEL CONSULTOR

- Profesional en ciencias económicas, agropecuarias o sociales, con experiencia en gestión de proyectos y evaluaciones, así como con experiencia en desarrollo rural, manejo de recursos naturales y trabajo con comunidades altoandinas.
- Al menos cinco años de experiencia relevante en el sector medio ambiente, desertificación y/o degradación de la tierra.
- Con experiencia en al menos una evaluación de programas o proyectos de medio ambiente.
- Capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios y multiculturales, buenas relaciones interpersonales
- Disponibilidad para viajar a zonas rurales
- Con conocimiento del contexto socio-cultural y ambiental del ámbito del proyecto.

El/la consultor/a no podrá haber participado en la preparación, formulación y/o ejecución del proyecto (incluyendo la redacción del Documento del Proyecto) y no deberá tener un conflicto de intereses con las actividades relacionadas con el mismo.

ÉTICA DEL EVALUADOR

Los consultores de la evaluación asumirán los más altos niveles éticos y deberán firmar un Código de conducta (Anexo C) al aceptar la asignación. Las evaluaciones del PNUD se realizan de conformidad con los principios que se describen en las Directrices éticas para evaluaciones del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

ANEXO A: Marco lógico del proyecto

Estrategia del Proyecto					
Indicadores verificables de manera objetiva					
Meta:					
Mejorar el manejo de la tierra, el agua y la biodiversidad, compatible con usos productivos y en conjunto con todas las partes interesadas.					
Propósito del Proyecto	Indicador	Línea base	Meta	Medios de verificación	Riesgos y suposiciones
OBJETIVO: Validar y promover un modelo de manejo de recursos naturales compatible con usos productivos y en conjunto con el gobierno, las comunidades, el sector privado y la sociedad civil.	Intensidad de la presión sobre los recursos naturales: suelo, agua y agrobiodiversidad (medida por medio del sistema de monitoreo presentado en el resultado #2).	El valor de línea base se medirá durante el primer año de implementación. El sobrepastoreo, las tasas de erosión, la cobertura del suelo, la productividad del suelo, el manejo del agua, el carbono almacenado en agrosistemas y la agrobiodiversidad serán algunos de los indicadores utilizados por el sistema de monitoreo para monitorear los beneficios ambientales globales.	La meta se determinará una vez que se implemente el sistema de monitoreo y se defina el valor de línea base.	Sistema de monitoreo (resultado #2)	Complejidad de monitorear la presión sobre los recursos naturales debido a la variedad de elementos y actores que hay que tomar en cuenta.
	Área manejada de acuerdo a los elementos del manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad.	0 km ² del área de las 2 provincias	50% del área de las 2 provincias (1.900 km ²) será sujeto de planes de desarrollo productivo, social y de infraestructura y de ordenamiento espacial que incorporen los factores del manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad	Informes anuales del proyecto Sistema de monitoreo	El presente proyecto demuestra que el manejo sostenible de la tierra, el agua y la biodiversidad es compatible con actividades productivas. Adhesión de todas las partes interesadas.

	Total de los fondos invertidos en sistemas de manejo de aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés), manejo del agua y conservación de la biodiversidad, aumentan la resiliencia al cambio climático.	• 10% de la inversión de FOSBAM está dedicada a la agricultura y a actividades relacionadas con ésta, y todas toman en cuenta el MST; • 60% de los fondos invertidos por Xstrata por medio de su programa social toman en cuenta el MST. • Ningún resultado específico y presupuesto basado en resultados del MINAM con respecto a actividades relacionadas con el MST.	Al final del Proyecto, • 25% del Fondo Social, • 70% de los fondos invertidos por Xstrata • El manejo sostenible del suelo, el agua y la agrobiodiversidad se ha convertido en un requisito para la asignación del presupuesto público para proyectos de desarrollo agrícola e infraestructura.	Informes financieros del Fondo Social Informes financieros de Xstrata y perfiles del proyecto. Documentos del presupuesto basado en resultados del MINAM	El precio del metal en el mercado internacional permanece por lo menos estable, asegurando la continuidad de actividades mineras. Coordinación adecuada entre los diferentes niveles del gobierno (local, regional, nacional) y las compañías privadas. MINAM respeta la metodología del presupuesto basado en resultados.
Resultado 1: Capacidad de las instituciones y de los representantes comunitarios de Las Bambas fortalecida para planificar, proponer y evaluar iniciativas que apoyen el MST	Número de personas (funcionarios públicos, líderes del gobierno regional, ONG y profesionales) capacitadas en gestión de proyectos con enfoque en el MST y herramientas de planificación: Planes de Ordenamiento Territorial (POT), Planes del Uso de la Tierra (PUT), Planes de Manejo de los Recursos Hídricos (PMRH) y Planes de Vulnerabilidad a la Sequía y Desertificación (PVSD)	El valor de línea base se determinará durante el primer año de implementación	Al final del segundo año, 40 personas adicionales capacitadas en la gestión de proyecto y herramientas de planificación, con enfoque en el MST Al final del quinto año, 200 personas adicionales capacitadas en gestión de proyecto y herramientas de planificación, con enfoque en el MST	Planes y documentos de desarrollo de capacidad, Listas de participantes, Informes de evaluación, Informes de desarrollo de capacidad, Entrega de certificados.	Movilidad del personal técnico dentro de los gobiernos locales.
	Número de entidades institucionales (Comisiones Municipales y Regionales del Medio Ambiente y asociaciones gubernamentales locales (incluso mancomunidades)	Cuatro entidades institucionales (2 Comisiones Municipales del Medio Ambiente, 1 Comisión Regional del Medio Ambiente y 1 ASGOL) han integrado el MST en sus prioridades y planes de acción.	Al final del quinto año, siete entidades institucionales (2 Comisiones Municipales del Medio Ambiente, 1 Comisión Regional del Medio Ambiente y 1 ASGOL y 3 mancomunidades) han integrado el MST en sus prioridades y planes de acción.	Actas constitutivos; Estado aprobado Actas de las reuniones POA, Acuerdos	Capacidad de adaptación en caso de cambios políticos y ambientales; Se desarrollan alternativas para promover el MST; Movilidad del personal técnico dentro de los gobiernos locales.
	Número de planes de manejo	Cero	Número de planes elaborados	Documentación	Los gobiernos regionales y

	territorial (Zonificación Ecológica y Económica (EEZ), POT, PUT, PMRH y PVSD) elaborados de manera participativa, aprobados y bajo implementación.		después de 2 años: 2 EEZ (1 por provincia) 2 POT (1 por provincia) 12 PUT (1 por distrito) 2 PMRH (1 por provincia) 1 PVSD (para la región) Después de 5 años todas estas herramientas están implementadas.	Decreto de aprobación	locales mantienen su compromiso con el proyecto y financian eficazmente la implementación de estas herramientas.
	Número de proyectos aprobados e implementados en las dos provincias, que activamente promueven el MST y que estén financiados por el Estado y socios privados.	Cuatro proyectos están promoviendo el MST en su área de intervención	Después de 5 años, el tema del MST está integrado en 25 proyectos: • 15 (3/año) son financiados por el Fondo Social. • 5 proyectos (1/año) son financiados por el gobierno regional y los municipios de la provincia, • 5 proyectos (1/año) son financiados por ONG y compañías privadas.	Informes técnicos y financieros de los proyectos implementados.	Los gobiernos regionales y locales mantienen su compromiso con el proyecto.
Resultado 2: Capacidad de los agricultores en Las Bambas fortalecida para aplicar el MST en los sistemas productivos.	Número de familias y comunidades campesinas capacitadas para integrar el manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad en los sistemas productivos locales y los planes de desarrollo local.	0 comunidad 0 familia	Por lo menos el 25% de las 75 comunidades y 25% de las 10.000 familias	Informes de evaluación Encuestas y entrevistas Lista de participantes Informes de visitas de campo	Estabilidad política y social en las dos provincias.
	Implementación del sistema de M&E a nivel de comunidad y de cuenca, para monitorear el estado del medio ambiente, la presión sobre los recursos de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad, y cambios	No hay un sistema de M&E establecido	Durante el primer año, el sistema de M&E se implementa en 2 distritos, 100% de las comunidades y la cuenca, y se establece la línea base.	Sistema de M&E disponible, Informes de M&E ,	Complejidad de elaborar un sistema de M&E para monitorear la presión en el medio ambiente (tierra, agua, y agrobiodiversidad), debido al gran número de variables y actores.

	de comportamiento.				
	Nivel de seguridad alimentaria en el área de intervención directa del proyecto.	71 % de los niños (menores de 5 años) están sufriendo de desnutrición crónica.	Al final del quinto año, la desnutrición crónica se reduce en 10%	Informes y estadísticas del Ministerio de Salud, Informes de la Dirección Regional de Salud Encuestas.	Los niños menores de 5 años tienen acceso a cuidado médico.
	Ingreso por familia en el área de intervención del proyecto.	USD 60 per cápita, mensuales, en la provincia de Cotabambas, y USD 66 per cápita, mensuales, en la provincia de Grau	Después de 5 años, el ingreso promedio anual por familia aumenta en 25%	Encuestas llevadas a cabo por el Proyecto Censo gubernamental Informes de sistematización Entrevistas de las familias	Se generan excedentes para el mercado, El mercado para productos orgánicos continúa creciendo. Xstrata compra productos producidos localmente.
	Número de proyectos piloto de pago por servicios del medio ambiente (PES, por sus siglas en inglés)	Ningún PES en el área de intervención	Después de 5 años, se implementan 2 proyectos piloto de PES	Informes del proyecto Entrevistas con líderes comunitarios.	El concepto de PES es nuevo en Perú; la ley sobre PES fue aprobada en enero del 2009. A la fecha no hay ninguna señal de la voluntad de pagar por los servicios del medio ambiente.
	Número de cuencas y hectáreas con un mejor manejo de agua.	Ninguna de las cuencas ha mejorado sus prácticas de manejo del agua.	Para el final del quinto año, 3 cuencas diferentes cubriendo 3.923 km2	• Informes de la Autoridad Nacional del Agua • Entrevistas con líderes comunitarios • Informes del proyecto	Se asignan fondos públicos y privados para proyectos de riego y captura de agua.
	Número de hectáreas dedicadas a cultivos nativos	530 hectáreas con 5 cultivos nativos	7 cultivos nativos promovidos o reintroducidos, cubriendo una superficie de 2. 650 ha (aumento de +300%) en el área de intervención	• Informes del proyecto • Entrevistas a las familias • Informes de la Dirección Agraria Regional	Los mercados para estos productos continúan siendo favorables.
Resultado 3: Mejores prácticas desarrolladas en todo el país para las interacciones entre el sector privado, el Gobierno y los campesinos en apoyo al MST	Una Guía de Buenas Prácticas sobre las interacciones entre el sector privado, el gobierno, ONG y comunidades locales, que incluya disposiciones para el manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad.	No existe una Guía de Buenas Prácticas	La Guía es elaborada y validada por todas las partes interesadas y tomada en cuenta dentro de los reglamentos del medio ambiente para los proyectos mineros.	La Resolución del Ministerio que aprueba la Guía.	Coordinación adecuada entre los distintos niveles del gobierno (local, regional, nacional) y las compañías privadas.

	Número de gobiernos regionales y compañías mineras que conocen sobre esta Guía.	La Guía todavía no existe. Xstrata (compañía minera) y el gobierno regional de Apurímac son los únicos que saben que se está elaborando.	Todos los gobiernos regionales y las compañías mineras están familiarizados con la Guía.	Encuestas.	Existe la capacidad institucional para la adaptación al cambio climático.
	Número de compañías mineras que están implementando la Guía.	Ninguna, la Guía todavía no existe.	Al final del proyecto la Guía se incorpora en la política de tres compañías mineras importantes. Tres proyectos de compañías mineras importantes implementan la Guía.	Documentos de políticas empresariales de las compañías mineras Informes técnicos y financieros del proyecto.	Coordinación adecuada entre los distintos niveles del gobierno (local, regional, nacional) y compañías privadas. Las compañías privadas están convencidas de la importancia de invertir en el manejo sostenible de los recursos naturales.
	Presupuesto basado en resultados del MINAM que incluya actividades relacionadas con el MST.	Ningún resultado específico o presupuesto basado en resultados del MINAM o actividades relacionadas con el MST.	Después de dos años, un (1) resultado específico sobre el MST. Después de 5 años, el manejo sostenible del suelo, el agua y la agrobiodiversidad es un requisito para la asignación de presupuesto público para proyectos de desarrollo agrícola y de infraestructuras.	Documentos del presupuesto basado en resultados del MINAM	MINAM respeta la metodología del presupuesto basado en resultados

ANEXO B: PLANTILLA DEL RASTRO DE AUDITORÍA

Autor	N° de comentario	Ubicación (sección) en el informe	Descripción del comentario	Respuesta del evaluador

ANEXO C: FORMULARIO DE ACUERDO Y CÓDIGO DE CONDUCTA DEL CONSULTOR DE LA EVALUACIÓN

Los evaluadores:

1. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Deben divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
4. En ocasiones, deben revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Deben ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración

Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.

6. Son responsables de su rendimiento y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación⁴³

Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del consultor: _____

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____

Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en *lugar* el *fecha*

Firma: _____

⁴³ www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

- i.** Primera página
 - Título del proyecto respaldado por el PNUD y financiado por el FMAM
 - Números de identificación del proyecto del PNUD y FMAM
 - Plazo de evaluación y fecha del informe de evaluación
 - Región y países incluidos en el proyecto
 - Programa Operativo/Programa Estratégico del FMAM
 - Socio para la ejecución y otros asociados del proyecto
 - Miembros del equipo de evaluación
 - Reconocimientos
- ii.** Resumen ejecutivo
 - Cuadro sinóptico del proyecto
 - Descripción del proyecto (breve)
 - Tabla de calificación de la evaluación
 - Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones
- iii.** Abreviaturas y siglas
(Consulte: Manual editorial del PNUD⁴⁵)
- 1.** Introducción
 - Propósito de la evaluación
 - Alcance y metodología
 - Estructura del informe de evaluación
- 2.** Descripción del proyecto y contexto de desarrollo
 - Comienzo y duración del proyecto
 - Problemas que el proyecto buscó abordar
 - Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
 - Indicadores de referencia establecidos
 - Principales interesados
 - Resultados previstos
- 3.** Hallazgos
(Además de una evaluación descriptiva, se deben considerar todos los criterios marcados con (*))
- 3.1** Diseño y formulación del proyecto
 - Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)
 - Suposiciones y riesgos
 - Lecciones de otros proyectos relevantes (p.ej., misma área de interés) incorporados en el diseño del proyecto
 - Participación planificada de los interesados
 - Enfoque de repetición
 - Ventaja comparativa del PNUD
 - Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector
 - Disposiciones de Administración

⁴⁴ La longitud del informe no debe exceder las 40 páginas en total (sin incluir los anexos)

⁴⁵ Manual de estilo del PNUD, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Alianzas, actualizado en noviembre de 2008

- 3.2** Ejecución del proyecto
- Gestión de adaptación (cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución)
 - Acuerdos de asociaciones (con los interesados relevantes involucrados en el país o la región)
 - Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación
 - Financiación del proyecto
 - Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada y ejecución (*)
 - Coordinación de la aplicación y ejecución (*) del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas
- 3.3** Resultados del proyecto
- Resultados generales (logro de los objetivos y resultados, empleando la matriz del anexo E) (*)
 - Relevancia (*)
 - Efectividad y eficiencia (*)
 - Implicación nacional
 - Integración
 - Sostenibilidad (*)
 - Impacto
- 4.** Conclusiones, recomendaciones y lecciones
- Medidas correctivas para el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto
 - Acciones para seguir o reforzar los beneficios iniciales del proyecto
 - Propuestas para direcciones futuras que acentúen los objetivos principales
 - Las mejores y peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la relevancia, el rendimiento y el éxito
- 5.** Anexos
- TdR
 - Itinerario
 - Lista de personas entrevistadas
 - Resumen de visitas de campo
 - Lista de documentos revisados
 - Matriz de preguntas de evaluación
 - Cuestionario utilizado y resumen de los resultados
 - Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación

ANEXO E: MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LOGRO DE LOS RESULTADOS

Meta/ Objetivo/ Resultado	Indicador	Nivel inicial de referencia	Meta al final del proyecto	Nivel y evaluación al final del proyecto	Valoración de los logros obtenidos	Justificación de la valoración

Escalas de Valoración	Descripción de la Valoración
Altamente Satisfactoria (AS)	El proyecto no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos
Satisfactoria (S)	Sólo hubo deficiencias menores en el logro de objetivos
Moderadamente Satisfactoria (MS)	Se presentaron deficiencias moderadas en el logro de objetivos
Moderadamente Insatisfactorios (MI)	El proyecto presentó deficiencias significativas en el logro de sus objetivos
Insatisfactoria (I)	Se presentaron deficiencias importantes en el logro de los objetivos
Altamente Insatisfactoria (AI)	El proyecto presentó deficiencias graves en el logro de sus objetivos

Código de color:

Verde= Completo, el indicador muestra un logro exitoso	Amarillo= El indicador muestra una finalización prevista al término del proyecto	Rojo= El indicador muestra escasos logros; poco probable que se complete al cierre del proyecto
--	--	---

Anexo 2. Itinerario

1ra Semana	2da Semana	3ra Semana	4ta semana	5ta Semana	6ta Semana	7ma Semana
----->						
			----->			
					----->	

oia

Anexo 3. Lista de personas entrevistadas

Nombre	Cargo	Comunidad o institución
Rodrigo Alvites Pastor	Especialista en Monitoreo de los Proyectos LECB y SBUR	MINAM
Cristóbal Mío Silva	Presidente	CC. Yuricancha
Carlos Llicahua Córdova	Presidente de tres sectores	CC. Yuricancha
Arturo Córdova Chumvillas	Agente municipal	CC. Yuricancha
Eugenio Córdova Quispe	Presidente de Junta de regantes	CC. Yuricancha
Juan Córdova	Vicepresidente de junta la junta directiva	CC. Yuricancha
Alberto Roque	Secretario de actas de la junta directiva	CC. Yuricancha
Hugo Willca Córdova	Presidente de APAFA	CC. Yuricancha
Prof. Fausta Ferro	Regidora de la municipalidad de Coyllurqui	Municipalidad de Coyllurqui
Javier Lima Romero	Presidente de la comunidad	CC. Acpitan
Narciso Mendoza Gonzales	Vicepresidente de la comunidad	CC. Acpitan
Maruja Vega	Secretaria de mujeres (Rondas campesinas)	CC. Acpitan
Griselda Letona	Promotora (Eco héroes)	CC. Acpitan
Pedro Lima	Promotor	CC. Acpitan
Julio Lima	Promotora	CC. Acpitan
Salomé Álvarez	Promotora	CC. Pfoco
Juan Soria		CC. Pfoco
Matías Flores	Regidor municipalidad	Municipalidad de Oropesa Totorá
Zenón Cossio	Promotor	Oropesa y Totorá
Mauricio Lima	Presidente de la comunidad de Totorá	CC. Totorá
Atilio Gómez	Promotor	CC. Oropesa y Totorá
Yolanda Muena		CC. Oropesa y Totorá
Sandra Luz Portilla	Secretaria de Mujeres	CC. Oropesa y Totorá
Maruja Encalada		CC. Oropesa y Totorá
Avelino Soto	Promotor	CC. Oropesa y Totorá
Ranulfo Huamanquispe	Usuario del agua	CC. Oropesa y Totorá
Prof. Carolina Hugo Sánchez	Presidente de Junta de usuarios de agua	CC. Oropesa y Totorá
Elizabeth Vega		CC. Oropesa y Totorá
Isidro Huamaní		CC. Oropesa y Totorá
Petronila Serrano		CC. Oropesa y Totorá
Marcelino Cuzco		CC. Oropesa y Totorá

Eusebia Huamán	Promotora	CC. Oropesa y Totorá
Froylan Sánchez	Promotor	CC. Oropesa y Totorá
Alfredo Hernán Sánchez Pareja	Sub Gerente de Recursos Naturales y Áreas Naturales Protegidas	Gobierno Regional de Apurímac
Ronald Cervantes	Responsable de PACC Apurímac	PACC Abancay
Jaime Pérez	Miembro del PACC	PACC Abancay
Augusto Ramírez	Miembro del MST	MST Abancay
Wagner Huari Pérez	Especialista en RRHH	MST Abancay
María Gloria Quispe	Especialista Agrobiodiversidad	MST Abancay
Felix Cuenca	Representante del alcalde de la municipalidad de Grau	Centro para el Desarrollo Humano (CDH)
Neils Cortéz Robles	Director	Centro para la Cooperación del Pequeña y Mediana Empresa
Dersii Zevallos	Miembro de PRODERN	PRODERN Apurímac
Erasmó Otárola	Director	PRODERN
Sonia Gonzales	Directora de Investigación	MINAM

Anexo 4. Resumen de visitas de campo

El trabajo de “campo” se puede dividir 3 momentos

- Momento 1: Trabajo en la zona rural: comunidades y poblados implicada en el Proyecto
- Momento 2. Trabajo en las capitales regionales (Apurímac y Cusco)
- Momento 3. Trabajo en la Capital del país (Lima)

Momento 1: Trabajo en la zona rural: comunidades y poblados implicada en el Proyecto

Esta fase consistió en la visita de 4 comunidades campesinas y capitales de Provincia de llevándose adelante entrevistas en la comunidad de Yuricancha, la Municipalidad del Distrito de Coyllurqui, la comunidades campesinas de Acpitán y Pfaco además de las comunidades de Oropesa y Totorá. Éstas fueron reuniones con dirigentes, comuneros líderes de asociaciones y comités, que son parte de la organización social local.

Momento 2: Trabajo en las capitales regionales (Apurímac y Cusco)

Fue un trabajo con los responsables de los 2 proyectos más grandes de la zona: el PACC y el PRODERN además de una reunión con funcionarios de la secretaría de recursos naturales y ambiente del Gobierno Regional de Apurímac, un representante del Municipio de Grau y un representante de una ONG local (Centro para el Desarrollo Humano). También se entrevistó en la ciudad de Apurímac a profesionales del MST.

Momento 3. Trabajo en la Capital del país (Lima)

Aquí el trabajo incluyó entrevistas con el Proyecto PRODERN, el MINAM y la empresa Xstrata.

Es decir el trabajo llamado de “campo” incluyó no solo a las percepciones de los implicados en el Proyecto sino también a los actores del entorno cercano (provincial), mediano (regional) y nacional.

Anexo 5. Lista de documentos revisados

- MINAM, Proyecto MST Y PNUD. 2014. Ecohéroes. La ruta verde de los peruanos del mañana. 150 pág.
- MINAM. 2014. Informe Producto Final MST. Promoviendo el Manejo Sostenible de la Tierra en Apurímac, con presencia de una empresa minera. Un proyecto participativo para el Manejo Sostenible de la Tierra en Las Bambas – Apurímac. 62 págs.
- Plataforma virtual del proyecto MST. Visitado de Julio a Noviembre de 2014. <http://www.minam.gob.pe/mst/>
- PNUD Y MINAM. 2011. Documento de Proyecto del PNUD (PRODOC). “Promoviendo el Manejo sostenible de la Tierra en Las Bambas”. 134 págs.
- PNUD. 2011. Informe Anual 2011 del proyecto “PROMOVIENDO EL MANEJO SOSTENIBLE DE LA TIERRA EN LAS BAMBAS”. 16 págs.
- PNUD. 2012. Guía para realizar Evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. 61 págs.
- PNUD. 2012. Informe Anual 2012 del proyecto “PROMOVIENDO EL MANEJO SOSTENIBLE DE LA TIERRA EN LAS BAMBAS” 21 págs.
- PNUD. 2013. Informe Anual 2013 del proyecto “PROMOVIENDO EL MANEJO SOSTENIBLE DE LA TIERRA EN LAS BAMBAS” 22 págs.
- PNUD Y GEF. 2014. Informe de Medio Término del proyecto “PROMOVIENDO EL MANEJO SOSTENIBLE DE LA TIERRA EN LAS BAMBAS” 97 págs.
- UNDP. 2008. Guidelines for GEF Agencies in Conducting Terminal. Evaluation Document No. 3.
- UNDP. 2011. Evaluation Guidance for GEF-Financed Projects. Version for External Evaluators (Final Draft, March 17th 2011).

Anexo 6. Matriz de preguntas de evaluación

Indique: Considerable (C), Relevante (R) Mínimo (M), Insignificante (I)

Tema	Desarrollo de capacidades	Organización institucional	Tecnologías	Interacción entre el sector privado, el Gobierno y los campesinos
Aciertos				
Limitaciones				
Lecciones aprendidas				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Cuestionario utilizado y resumen de los resultados

Cuestionario utilizado

El cuestionario fue se basó en 5 puntos: relevancia, efectividad, eficiencia, resultados y sostenibilidad.

1. RELEVANCIA

1.1. ¿Cómo se *relaciona* el proyecto con los objetivos principales de las áreas de interés del Convenio de las Naciones Unidas sobre la Diversidad biológica (*CbD*) y del FMAM y con las prioridades del ambiente y de desarrollo a nivel local, regional y nacional para la conservación de la biodiversidad en los ecosistemas?

1.2. ¿El proyecto es internamente coherente en su diseño?

2. EFECTIVIDAD

2.1. ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto (%)?

Resultado 1:

Resultado 2:

Resultado 3:

3. EFICIENCIA

3.1. ¿El proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales?

3.2. ¿El proyecto estuvo respaldado de manera suficiente (a nivel de socios)?

4. RESULTADOS

4.1. Del sin número de acciones del MST ¿cuál o cuáles son las que más recuerda?

4.2. Que tecnologías recuerda que trajo el proyecto

4.3. Si el MST tuviera una siguiente fase ¿qué le pediría desarrollar con fuerza?

4.4. De las acciones del MST ¿en cuál cree que no acertaron o a pesar del empeño puesto o no funcionó de acuerdo a lo que esperaba?

5. SOSTENIBILIDAD

5.1. ¿Qué le parece la *sostenibilidad a largo plazo* del proyecto?

5.2. ¿Cuál es el nivel de *compromiso político* en relación a los resultados del proyecto?

5.3. ¿*Existen amenazas ambientales a largo plazo* que el proyecto no haya abordado?

5.4. ¿Contribuyó el proyecto a los elementos constitutivos clave para la *sostenibilidad socioeconómica*?

5.5. ¿Se *repitieron* o aplicaron las actividades y los resultados del proyecto en *otros países*?

5.6. ¿Cuáles son los *desafíos más importantes* que podrían obstaculizar la *sostenibilidad* de los esfuerzos?

5.7. ¿Alguno de los *obstáculos* anteriores fue *abordado* mediante la gestión del proyecto?

Resumen de los resultados

	Pregunta	Resultado
Relevancia	1.1.	El proyecto abordó el manejo de recursos naturales, desde el enfoque del Manejo Sostenible de la Tierra, lo cual implicó un fortalecimiento de capacidades para el manejo comunal y local de la agrobiodiversidad, el suelo y el agua. Los temas para fortalecer las capacidades fueron: el manejo del germoplasma local, el aprovechamiento eficiente de los recursos hídricos, la recuperación de las capacidades productivas del suelo, la ampliación de la dispensa de alimentos, el fortalecimiento organizacional para incluir la participación en el desarrollo local, entre otros.
	1.2.	El diseño del proyecto fue bastante ambicioso y bajo un amplio conocimiento de las características sociales de la zona de intervención. Hubo coherencia en el diseño, sin embargo algunos objetivos no se concretaron por diferentes causas.
Efectividad	2.1.	Resultado 1: 90% Resultado 2: 90% Resultado 3: 60%
Eficiencia	3.1.	El proyecto consideró la normativa vigente para la promoción de distintos instrumentos de gestión y el fortalecimiento de organizaciones. En el aspecto productivo se logró la certificación internacional de producción orgánica para distintas parcelas.
	3.2.	Hubo un respaldo desde los gobiernos locales, el gobierno regional, el MINAM, el SENAMHI, las Agencias Agrarias, PromPerú y otros actores de gobierno. Se esperaba una mayor participación de la empresa minera que estaba la zona de intervención, y que fue consideraba como un aliado en el diseño del proyecto; sin embargo por temas de temporalidad, cambio de personal y aspectos comerciales, no se logró el nivel de participación que se esperaba de este actor.
Resultados	4.1.	- La creación de la Escuela de Promotores - El fortalecimiento y formalización de las organizaciones comunales - El aumento y diversificación de la producción agrícola - La mejora del manejo de los recursos hídricos, incluyendo estudios y fortalecimiento de las organizaciones de regantes. - La elaboración de instrumentos de gestión a nivel local, distrital y provincial - Estudio de potenciales frutícolas y ganaderos en la zona - La certificación orgánica - La creación de la central de productores - Las capacitaciones GLOBE
	4.2.	- Técnicas de producción agroecológica - Riego tecnificado
	4.3.	Continuar con la asistencia técnica para la producción agroecológica, ampliar el ámbito de intervención y monitorear la mejora de la capacidad del suelo y medir el área recuperada o que estaba en peligro de desertificación.
	4.4.	Se esperaba lograr un Plan de Ordenamiento Territorial, según el diseño del proyecto, se llegó hasta el estudio de ZEE
Sostenibilidad	5.1.	Dependerá de la continuidad que le den a las acciones a los gobiernos locales y el gobierno regional.
	5.2.	Durante la ejecución del proyecto hubo compromiso político de las

		autoridades. El cambio de autoridades por elecciones ha podido cambiar esta situación.
	5.3.	Más que amenazas ambientales está el tema de la relación entre la comunidad y la mina en la zona. Fue un aspecto que se abordó durante la ejecución del proyecto hasta el 2014, sin embargo la fase de explotación iba a comenzar luego.
	5.4.	Se abordó el tema socioeconómico desde la producción agrícola, fomentando su incremento tanto en cantidad como en calidad (certificación orgánica) y organización para la comercialización.
	5.5.	Se pidió información del proyecto desde espacios internacionales, sin embargo la réplica no fue comprobada.
	5.6.	Cambios en el enfoque de desarrollo y las prioridades desde los gobiernos locales
	5.7.	Se hizo campañas de inducción sobre el tema a los candidatos a las elecciones municipales y regionales de 2014 sobre el manejo de recursos naturales y el MST.

Anexo 8. Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación

Los evaluadores:

8. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
9. Deben divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
10. Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
11. En ocasiones, deben revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
12. Deben ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
13. Son responsables de su rendimiento y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
14. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

Acuerdo para acatar el Código de Conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del consultor: Juan Torres Guevara

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda):

Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en: Lima Noviembre 2015



Firma:

Anexo 9. Marco Lógico del Proyecto MST

cto	Indicador	Medios de verificación	Riesgos y suposiciones
nto r civil.	Intensidad de la presión sobre los recursos naturales: suelo, agua y agrobiodiversidad (medida por medio del sistema de monitoreo presentado en el resultado #2).	Sistema de monitoreo (resultado #2)	Complejidad de monitorear la presión sobre los recursos naturales debido a la variedad de elementos y actores que hay que tomar en cuenta.
	Área manejada de acuerdo a los elementos del manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad.	Informes anuales del proyecto Sistema de monitoreo	El presente proyecto demuestra que el manejo sostenible de la tierra, el agua y la biodiversidad es compatible con actividades productivas. Adhesión de todas las partes interesadas.
	Total de los fondos invertidos en sistemas de manejo de aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés), manejo del agua y conservación de la biodiversidad, aumentan la resiliencia al cambio climático.	Informes financieros del Fondo Social Informes financieros de Xstrata y perfiles del proyecto. Documentos del presupuesto basado en resultados del MINAM	El precio del metal en el mercado internacional permanece por lo menos estable, asegurando la continuidad de actividades mineras. Coordinación adecuada entre los diferentes niveles del gobierno (local, regional, nacional) y las compañías privadas. MINAM respeta la metodología del presupuesto basado en resultados.

Propósito del Proyecto	Indicador	Medios de verificación	Riesgos y suposiciones
Resultado 1: Capacidad de las instituciones y de los representantes comunitarios de Las Bambas fortalecida para planificar, proponer y evaluar iniciativas que apoyen el MST	Número de personas (funcionarios públicos, líderes del gobierno regional, ONG y profesionales) capacitadas en gestión de proyectos con enfoque en el MST y herramientas de planificación: Planes de Ordenamiento Territorial (POT), Planes del Uso de la Tierra (PUT), Planes de Manejo de los Recursos Hídricos (PMRH) y Planes de Vulnerabilidad a la Sequía y Desertificación (PVSD)	Planes y documentos de desarrollo de capacidad, Listas de participantes, Informes de evaluación, Informes de desarrollo de capacidad, Entrega de certificados.	Movilidad del personal técnico dentro de los gobiernos locales.
	Número de entidades institucionales (Comisiones Municipales y Regionales del Medio Ambiente y asociaciones gubernamentales locales (incluso mancomunidades)	Actas constitutivos; Estado aprobado Actas de las reuniones POA, Acuerdos	Capacidad de adaptación en caso de cambios políticos y ambientales; Se desarrollan alternativas para promover el MST; Movilidad del personal técnico dentro de los gobiernos locales.
	Número de planes de manejo territorial (Zonificación Ecológica y Económica (EEZ), POT, PUT, PMRH y PVSD) elaborados de manera participativa, aprobados y bajo implementación.	Documentación Decreto de aprobación	Los gobiernos regionales y locales mantienen su compromiso con el proyecto y financian eficazmente la implementación de estas herramientas.
	Número de proyectos aprobados e implementados en las dos provincias, que activamente promueven el MST y que estén financiados por el Estado y socios privados.	Informes técnicos y financieros de los proyectos implementados.	Los gobiernos regionales y locales mantienen su compromiso con el proyecto.

Propósito del Proyecto	Indicador	Medios de verificación	Riesgos y suposiciones
Resultado 2: Capacidad de los agricultores en Las Bambas fortalecida para aplicar el MST en los sistemas productivos.	Número de familias y comunidades campesinas capacitadas para integrar el manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad en los sistemas productivos locales y los planes de desarrollo local.	Informes de evaluación, encuestas y entre-vistas. Listas de participantes Informes de visitas de campo	Estabilidad política y social en las dos provincias.
	Implementación del sistema de M&E a nivel de comunidad y de cuenca, para monitorear el estado del medio ambiente, presión sobre los recursos de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad, y cambios de comportamiento.	Sistema de M&E disponible, Informes de M&E,	Complejidad de elaborar un sistema de M&E para monitorear la presión en el medio ambiente (tierra, agua, y agrobiodiversidad), debido al gran número de variables y actores.
	Nivel de seguridad alimentaria en el área de intervención directa del proyecto.	Informes y estadísticas del Ministerio de Salud, Informes de la Dirección Regional de Salud, Encuestas.	Los niños menores de 5 años tienen acceso a cuidado médico.
	Ingreso por familia en el área de intervención del proyecto.	Encuestas llevadas a cabo por el Proyecto Censo gubernamental Informes de sistematización Entrevistas de las familias	Se generan excedentes para el mercado, El mercado para productos orgánicos continúa creciendo. Xstrata compra productos producidos localmente.
	Número de proyectos piloto de pago por servicios del medio ambiente (PES, por sus siglas en inglés)	Informes del proyecto Entrevistas con líderes comunitarios.	El concepto de PES es nuevo en Perú; la ley sobre PES fue aprobada en enero del 2009. A la fecha no hay ninguna señal de la voluntad de pagar por los servicios del medio ambiente.

Propósito del Proyecto	Indicador	Medios de verificación	Riesgos y suposiciones
	Número de cuencas y hectáreas con un mejor manejo de agua.	Informes de la Autoridad Nacional del Agua Entrevistas con líderes comunitarios Informes del proyecto	Se asignan fondos públicos y privados para proyectos de riego y captura de agua.
	Número de hectáreas dedicadas a cultivos nativos	Informes del proyecto Entrevistas a las familias Informes de la Dirección Agraria Regional	Los mercados para estos productos continúan siendo favorables.
Resultado 3: Mejores prácticas desarrolladas en todo el país para las interacciones entre el sector privado, el Gobierno y los campesinos en apoyo al MST	Una Guía de Buenas Prácticas sobre las interacciones entre el sector privado, el gobierno, ONG y comunidades locales, que incluya disposiciones para el manejo sostenible de la tierra, el agua y la agrobiodiversidad.	La Resolución del Ministerio que aprueba la Guía.	Coordinación adecuada entre los distintos niveles del gobierno (local, regional, nacional) y las compañías privadas.
	Número de gobiernos regionales y compañías mineras que conocen sobre esta Guía.	Encuestas.	Existe la capacidad institucional para la adaptación al cambio climático.
	Número de compañías mineras que están implementando la Guía.	Documentos de políticas empresariales de las compañías mineras Informes técnicos y financieros del proyecto.	Coordinación adecuada entre los distintos niveles del gobierno (local, regional, nacional) y compañías privadas. Las compañías privadas están convencidas de la importancia de invertir en el manejo sostenible de los recursos naturales.
	Presupuesto basado en resultados del MINAM que incluya actividades relacionadas con el MST.	Documentos del presupuesto basado en resultados del MINAM	MINAM respeta la metodología del presupuesto basado en resultados

Fuente: PRODOC MST, 2011