



“Proyecto Manejo Sostenible de Áreas Protegidas y Bosques de la Sierra Norte del Perú”

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL

Unidad Ejecutora: Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú – PROFONANPE

Convenio de Donación: GEF-FSP-022-PER del Fondo para el Medio Ambiente Mundial – FMAM

Agencia Implementadora: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola- FIDA

Cofinanciamiento del Gobierno Peruano/Préstamo N° 744 –PE

Consultor: Cesar Sotomayor Calderón

10 de noviembre de 2016

ÍNDICE

ACRÓNIMOS Y SIGLAS	iii
MONEDAS Y EQUIVALENCIAS	v
MAPA DEL ÁREA DEL PROYECTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	ix
EXECUTIVE SUMMARY	xvi
I. INTRODUCCION Y ANTECEDENTES	1
II. ALCANCES OBJETIVOS Y METODOLOGIA	2
III. DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PROYECTO	4
A. ÁMBITO DE INTERVENCIÓN	4
B. GRUPO OBJETIVO	4
C. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y DISPOSICIONES PARA SU EJECUCIÓN	5
Contexto Institucional	5
Objetivo General	6
Estrategia Y Enfoques Del Proyecto	6
D. COMPONENTES Y EJECUCION DEL PROYECTO.	7
COMPONENTE 1: APOYO AL SISTEMA REGIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS	7
COMPONENTE 2. MANEJO FORESTAL SOSTENIBLE EN ZONAS DE AMORTIGUAMIENTO.	12
COMPONENTE 3. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	20
IV. DESEMPEÑO E IMPACTO DEL PROYECTO	24
4.1. RESULTADOS Y EVALUACION DEL PROYECTO INKAÑARIS.	24
A. PERTINENCIA	24
Descripción general del diseño del proyecto y el Marco Lógico	24
B. EFICACIA	25
C. EFICIENCIA	31
4.2. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO	34
4.3. FUNCIÓN CATALIZADORA	35

4.4.	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (S&E)	35
4.5.	SEGUIMIENTO DE LOS CAMBIOS A LARGO PLAZO.....	35
4.6.	EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS QUE AFECTARON EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO.	36
4.7.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN ADICIONAL	37
4.8.	IMPACTO DEL PROYECTO	38
4.9.	DESEMPEÑO DE ASOCIADOS	40
4.10.	DESEMPEÑO GENERAL DEL PROYECTO	40
4.11.	IMPACTO GLOBAL DEL PROYECTO SOBRE LA POBREZA RURAL	41
V.	CONCLUSIONES	41
VI.	LECCIONES APRENDIDAS	43
VII.	RECOMENDACIONES.....	46
VIII.	ANEXOS.....	48

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ACBT	Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales
AI	Agencia Implementadora
AIDER	Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral
AGROIDEAS	Programa de Compensaciones para la Competitividad
AGRO RURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
ANA	Autoridad Nacional del Agua
ANP	Área Natural Protegida
CDB	Convenio de Diversidad Biológica
CGL	Comité de Gestión Local
CLAR	Comité Local de Asignación de Recursos
CPM	Country Program Manager
EMT	Evaluación de Medio Término
FC	Fondo de Conservación
FSC	Forest Stewardship Council
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GEF	Global Environment Facility
GdP	Gobierno del Perú
GORE	Gobierno Regional
GOREL	Gobierno Regional de Lambayeque
GOREC	Gobierno Regional de Cajamarca
Inkañaris	Proyecto Manejo Sostenible de Áreas Protegidas y Bosques de la Sierra Norte del Perú
KFW	Banco Alemán de Desarrollo
MFS	Manejo Forestal Sostenible
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego del Perú
MINAM	Ministerio de Ambiente del Perú
MRSE	Mecanismo de Retribución de Servicios Ecosistémicos
M&E/ S&E	Monitoreo y Evaluación / Seguimiento y Evaluación
ONF ANDINA	Organización Nacional de Bosques
ONG	Organización No Gubernamental
PAES	Programa de Actividades Económicas Sostenibles
PDR	Project Design Report; Reporte de diseño del proyecto,
PFNM	Productos Forestales No Maderables
PGIT	Planes de Gestión Integral Territorial
PIF	Formulario de Identificación de Proyecto

PIR	Reporte de Implementación de Proyecto
POA	Plan Operativo Anual
PDN	Planes de Negocios
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCOMPITE	Iniciativa a la competitividad productiva a cargo de Gobiernos Subnacionales
PROFONANPE	Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú
PRONANP	Proyecto Fortalecimiento de la Conservación de la Biodiversidad a través del Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas
PSA	Pago por Servicios Ambientales
RVSBNU	Refugio de Vida Silvestre Bosques Nublados de Udimá
RVSL	Refugio de Vida Silvestre Laquipampa
RedLAC	Red de Fondos Ambientales de América Latina y el Caribe
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas
SERFOR	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
Sierra Norte	Proyecto fortalecimiento de los activos, mercados y políticas para el desarrollo rural de la Sierra Norte.
SINANPE III	Proyecto Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SRC	Sistema Regional de Conservación
TdR	Términos de Referencia
UE	Unidad Ejecutora

MONEDAS Y EQUIVALENCIAS

Monetarias

Unidad monetaria	=	Nuevo sol
1 Dólar USA (\$)	=	S/.2.81 ¹
1 Nuevo sol (S/.)	=	\$ 0.36

Pesos y medidas

1 kilogramo (kg)	=	2,204 libras
1 000 kg	=	1 ton métrica (t)
1 libra (lb)	=	450 gramos (gr)
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro (m)	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado (m ²)	=	10,76 pies cuadrados
1 acre (ac)	=	0,405 hectáreas (ha)
1 ha	=	2,47 acres
1 arroba (@)	=	11,5 kilogramos
1 quintal (qq)	=	45,3 kilogramos

¹ Tipo de cambio promedio de ejecución de gastos en Informe Final de Establecimiento de Áreas Protegidas –Convenio Ministerio de Agricultura –Agrorural-Sierra Norte con Ministerio de Ambiente-SERNANP y PROFONANPE, informe efectuado por el Proyecto Inkañaris en setiembre 2015.

MAPA DEL ÁREA DEL PROYECTO

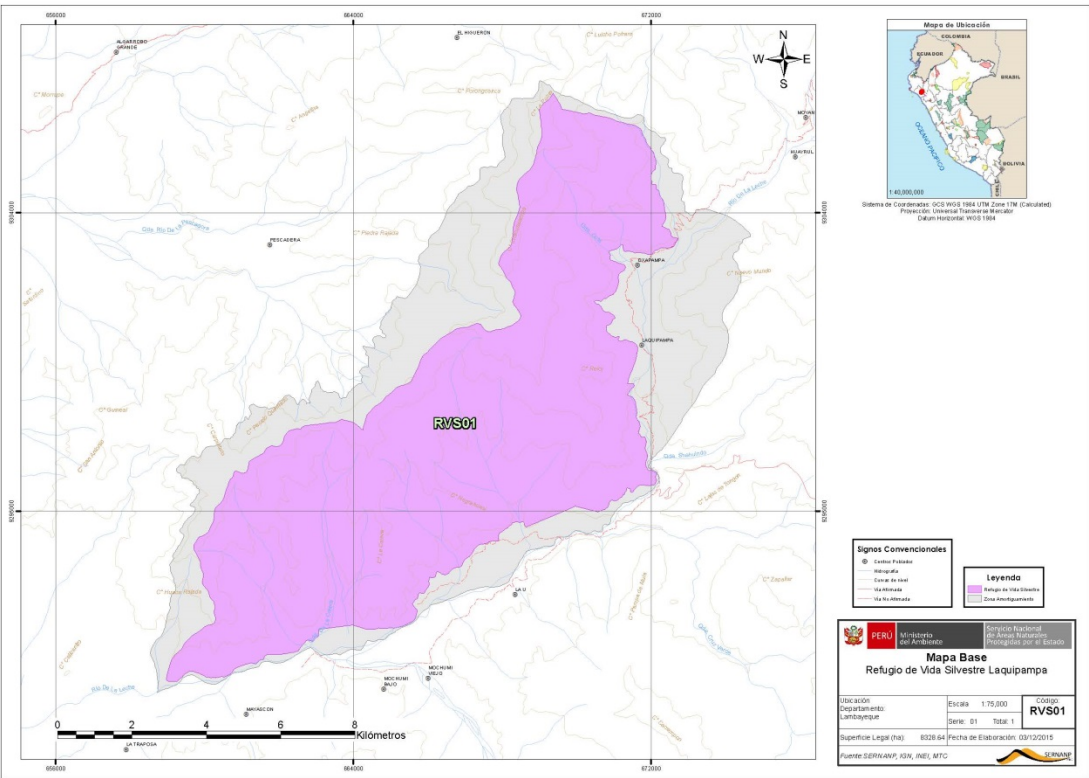
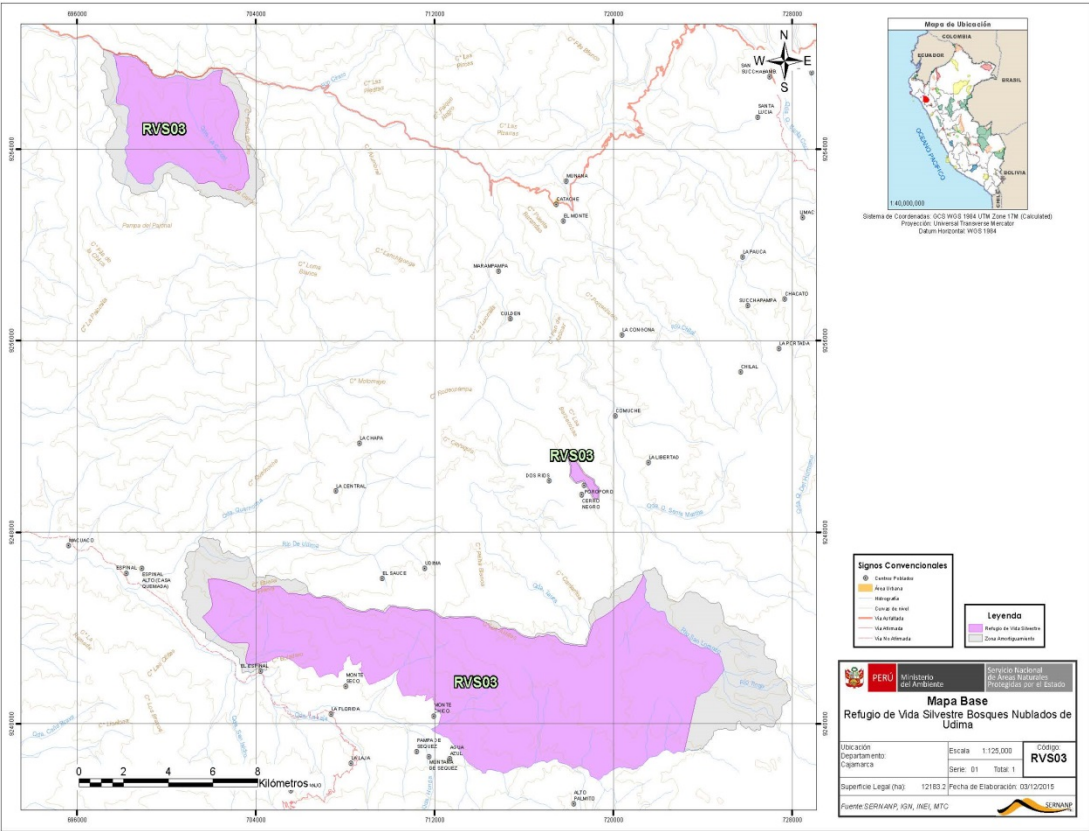


TABLA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

A. Información general	
País	Perú
Región	América Latina y el Caribe
Título del Proyecto	Manejo Sostenible de Áreas Protegidas y Bosques de la Sierra Norte del Perú
Tipo de subvención	Donativo
Números de referencia	
Número identificación GEF	GEF 3933
No. convenio de financiación FIDA	GEF-FSP-022-PER
Área focal GEF y programas	
Área focal GEF	Biodiversidad
Punto focal GEF país receptor	MINAM
B. Hitos importantes	
Duración del proyecto	5 años
Fecha de aprobación GEF	08 de junio 2011
Fecha de aprobación FIDA	07 de noviembre 2011
Fecha de efectividad	26 de setiembre 2011
Fecha de última supervisión	11 de diciembre 2013 - Robert Hofstede ²
Evaluación de Medio-Término	Abril – Junio del 2015
Fecha de arranque	26 de setiembre 2011
Fecha cierre operativo	30 de setiembre 2016
Fecha cierre administrativo	30 de octubre 2016
C. Financiación (USD)	
Monto GEF para la preparación del documento (PPG)	100,000
Donación GEF	1'720,000
Total (GEF + PPG)	1'820,000
Co-financiamiento propuesto	14'400,000 Sierra Norte 3'458,340 Gobierno del Perú 100,000 Candente Total: 17'958,340

² Se cuenta con dos informes adicionales de supervisiones específicas realizadas por Eduardo Muñoz (administrativo contable-abril 2015) y Raúl Espinoza quien brindó apoyo al cierre del Proyecto (agosto 2016). En anexo 14 se adjuntan dichos informes.

Co-financiamiento asegurado	1'088,949 Sierra Norte (en solo Cañaris e Inkahuasi, de los cuales 127,600 fueron desembolsados a Profonanpe)³ 1'804,418 Gobierno de Perú (de los cuales 376,394 como contrapartida de Sierra Norte, 606,552 del SERNANP, 821,472⁴ gobiernos locales y usuarios de Sierra Norte) 362,973 Alemania a través del Proyecto SINANPE III a los RVS 312,748 beneficiarios de los Planes de negocio de Inkañaris - Profonanpe Total: 3'569,088
Co-financiamiento gastado	1'042,665 Sierra Norte (en solo Cañaris e Inkahuasi, de los cuales 81,316 fueron ejecutados por el proyecto Inkañaris)³ 1'804,418 Gobierno de Perú (de los cuales 376,394 como contrapartida de Sierra Norte, 606,552 del SERNANP, 821,472⁴ gobiernos locales y usuarios de Sierra Norte) 362,973 Alemania a través del Proyecto SINANPE III a los RVS 312,748 beneficiarios de los Planes de negocio de Inkañaris - Profonanpe Total: 3'522,804⁵
Cantidad desembolsada	1'520,000 GEF y 127,600 Sierra Norte ⁶
Cantidad gastada	1'489,137 GEF y 81,316 Sierra Norte ⁷
D. Responsables de la ejecución y asociados	
Organismo receptor	PROFONANPE
Organismo responsable	PROFONANPE
Organismo financiero	AGRO RURAL-Proyecto Sierra Norte

³ Es importante precisar que si bien el diseño consideró como principal cofinanciamiento los recursos del Proyecto Sierra Norte (USD 14'400,000 FIDA y USD 3'458,340 Gobierno del Perú), este monto corresponde a la inversión en todo el ámbito de intervención del Proyecto Sierra Norte, es decir 4 regiones: Amazonas, La Libertad, Cajamarca y Lambayeque (Cañaris e Inkahuasi). En tal sentido, para expresar el cofinanciamiento asegurado real que habría contribuido al Proyecto Inkañaris y siguiendo las recomendaciones de la evaluación de medio término, en la presente tabla se reporta solamente la inversión del Proyecto Sierra Norte en la región de Lambayeque (Cañaris e Inkahuasi), cuyos montos fueron proporcionados por los ejecutores del Proyecto Sierra Norte.

⁴ USD 412,885 corresponden a PIP menores.

⁵ El detalle de cofinanciamiento por instituciones y componentes se detalla en el Anexo 13 del presente informe.

⁶ Cantidad desembolsada se entiende como recursos entregados por los donantes (GEF y proyecto Sierra Norte) a Profonanpe a través de depósitos en su cuenta.

⁷ Los montos desembolsados y no ejecutados fueron regresados al FIDA y al proyecto Sierra Norte respectivamente.

RESUMEN EJECUTIVO

- 1 El informe de evaluación final del proyecto Manejo Sostenible de Áreas Protegidas y Bosques de la Sierra Norte del Perú (en adelante proyecto Inkañaris), tiene como objetivo presentar el proceso de ejecución y resultados obtenidos y a partir de su análisis extraer lecciones aprendidas que permitan mejorar la formulación e implementación de futuros proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el PROFONANPE.
- 2 El ámbito de ejecución del proyecto inicialmente estuvo en una parte de la sierra localizada en la parte oriental de la Región Lambayeque que involucraba a dos distritos de la Provincia de Ferreñafe: Cañaris e Inkahuasi.
- 3 A partir del tercer año, se ampliaron las acciones hacia la Región de Cajamarca en el Refugio de Vida Silvestre de los Bosques Nublados de Udimá (RVSBNU) del Distrito de Catache en la Provincia de Santa Cruz.
- 4 El informe final se fundamenta en la recolección de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se han obtenido de entrevistas con funcionarios de PROFONANPE, FIDA y SERNANP, de las visitas de campo a planes de negocios y planes de gestión integral territorial (PGIT), talleres con Comités de Gestión Local (CGL), reuniones focalizadas con funcionarios de los Gobiernos Regionales (GORE), entrevistas personales a funcionarios locales de SERNANP y Gobierno Regional de Lambayeque, funcionarios que trabajaron en el proyecto y entrevistas presenciales, telefónicas y por vía virtual con consultores del proyecto. La visita de la misión al proyecto coincidió con el último mes de trabajo del Gerente quien ayudó a coordinar las reuniones y a proveer información secundaria, la misma que analizada permitió establecer la línea de tiempo del proyecto.

PRINCIPALES CRITERIOS QUE EVIDENCIAN LOS RESULTADOS:

En el criterio de pertinencia.

- 5 En cuanto a los objetivos planteados por el proyecto, éstos han estado alineados a las prioridades de la población rural en especial pequeños productores residentes en los espacios de Cañaris e Inkahuasi y más adelante Udimá en Catache, con atención de servicios de asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades y transferencia de activos para reducir o revertir los riesgos de depredación de recursos naturales en especial a los bosques y áreas naturales protegidas coincidentes con el interés del GEF y del FIDA.
- 6 El proyecto Inkañaris tuvo una decidida participación para dinamizar la plataforma de conservación bi regional entre los GORE de Cajamarca y Lambayeque. Asimismo, las actividades planteadas y ejecutadas a lo largo de su funcionamiento integran los principios de la política nacional del ambiente transectorial; también fue fundamental en los procesos de fortalecimiento de capacidades de funcionarios regionales, de SERNANP y representantes de los CGL.
- 7 El proyecto Inkañaris está diseñado en el marco de la política nacional para la gestión ambiental, incluyendo el Código Ambiental (1990) y la nueva Ley para Flora y Fauna (Ley 29317, 2009). En particular, esta última ley establece el manejo de bosques mediante concesiones madereras y no madereras en bosques naturales y plantaciones forestales.
- 8 Aunque el diseño propuso metas ambiciosas para el presupuesto y tiempo de ejecución el proyecto Inkañaris ha contribuido directamente a dos objetivos estratégicos del GEF (SO) para el Área Focal de Biodiversidad, SO 1, "Catalizar la sostenibilidad de los sistemas de áreas protegidas", y SO 2, "Dirigir la biodiversidad en sectores de producción terrestres y marinos", mediante una serie de actividades en línea con los Programas Estratégicos (SP). En relación con el SP 1 (para SO1, Financiamiento Sostenible de Áreas Protegidas), el proyecto no ha podido concretar el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de los RVSL y RVSBNU ya que el Fondo para la Conservación y otras actividades de apoyo

fueron devueltos al GEF. Sin embargo, las acciones del Proyecto han generado sinergias institucionales que movilizaron fondos anuales aproximados a los 60 mil USD provenientes de Instituciones públicas, privadas y cofinanciamiento de las propias organizaciones a sus PDN que deberían continuar pues en su mayoría corresponden a presupuestos institucionales programados a mediano plazo.

- 9 La contribución al objetivo SP-5 (SO 2), “Fomentando mercados para bienes y servicios de biodiversidad” ha permitido mejorar el conocimiento del sector privado/consumidor de los eco-productos a través del estudio para analizar la viabilidad de realizar certificación forestal en el ámbito del proyecto. Los PDN podrán contribuir a este objetivo cuando alcancen su etapa de maduración y logren su inserción en los mercados.
- 10 En cuanto al apoyo al objetivo SP3 (SO1), “Fortalecimiento de Redes Terrestres de Áreas Protegidas”, mediante el establecimiento del área protegida en el bosque de Cañarís, se modificó el área de intervención de Cañarís al RVSBNU y se apoyó en la formulación y aprobación del expediente técnico de ampliación del RVS de Laquipampa.

En el criterio de eficacia.

- 11 Los logros analizados por la Evaluación de Medio Término, calificaron el desempeño en su conjunto como Marginalmente Satisfactorio, pues no se habían terminado los procesos y actividades de ningún componente.
- 12 Los resultados obtenidos hasta el cierre del proyecto, permiten reconsiderar la calificación considerando que se han alcanzado casi todas las metas ajustadas a partir de la EMT, excepto el 1.4 referido a la creación de un fondo de conservación y el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación.
- 13 Luego de la EMT, el proyecto ejecuta acciones en ambos componentes. Se observa que en el subcomponente 1 se realizan actividades que dinamizan la plataforma de conservación bi regional y los CGL, así como se movilizan financiamientos provenientes de otras instituciones para acciones en los RVS; en el componente 2 se ejecutan las acciones de sus subcomponentes especialmente en el RVSBNU.
- 14 Estas acciones generan un proceso de sensibilización y compromiso de las familias hacia los RVSL y RVSBNU, así como el acercamiento más horizontal con el SERNANP que hasta entonces y especialmente en el RVSBNU se caracterizaba por un rechazo hacia esta institución.
- 15 Se culminó la elaboración del expediente de ampliación del RVSL y cuenta con la conformidad del SERNANP. Este documento se ha socializado con la población en Laquipampa, y funcionarios en Chiclayo y Lima. Debe canalizarse para su oficialización a través de un Decreto Supremo, proceso que trasciende al alcance de un proyecto.
- 16 Se ha contribuido en el proceso de fortalecimiento de los nuevos CGL de los RVSL y RVSBNU en procesos participativos, quienes han elaborado sus respectivos planes de trabajo y cuentan con sus instrumentos de gestión. Se ha elaborado materiales de comunicación comprometidos y se ha realizado una labor de difusión, destacando materiales audiovisuales y versiones amigables de los planes maestros de los RVS.
- 17 En cuanto a PDN se implementaron 24 y se ha concluido con los estudios para pago por servicios ambientales y se ha capacitado a los equipos técnicos regionales de Lambayeque y Cajamarca en Formulación, Valoración y Evaluación de proyectos de Inversión en Patrimonio Natural con el objetivo de dar continuidad al proceso de formulación de los Proyectos de Inversión Pública con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

En el criterio de eficiencia.

- 18 En cuanto a la utilización de recursos; estos se efectuaron en el marco de los presupuestos asignados en el convenio de donación del GEF a través del FIDA y el

aporte de Sierra Norte (SN) que ascendieron a USD 1'843,000 de los cuales USD 1'720,000 corresponden a la donación del GEF y USD 123,000 a SN de AGRO RURAL.

- 19 La ejecución financiera al 30 de setiembre 2016 en relación al monto total presupuestado asciende a 87%, la menor ejecución se explica principalmente por la cancelación de la categoría II Fondo de Conservación y consiguiente devolución al FIDA, por no haber logrado las condiciones para efectivizar la ejecución de la misma.
- 20 En cuanto a calidad del gasto; se observa que la categoría (IV) Servicios de Consultoría tuvo el 33% de ejecución, seguida de (I) Proyectos Ambientales con 32% y (III) Capacitación y Consultas con 23%, rubros que corresponden a la inversión del proyecto propiamente dicho. Los gastos operativos que incluyen administración, equipamiento y auditoría representan el 12% del total invertido por el Proyecto, porcentaje considerado como razonable. Aunque no se cuenta con la estimación total de aporte de los usuarios, según los planes aprobados estos establecieron el 30% de contrapartida a cargo del mismo productor expresado en la mayoría de ellos en el aporte de su mano de obra en las diferentes labores de sus PDN.
- 21 En cuanto a la calidad de supervisión y acompañamiento para la implementación y ejecución del proyecto; no se cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación propio. El diseño propuso que el seguimiento estaría a cargo del proyecto Sierra Norte. La misión no tuvo acceso a registros de seguimiento del proyecto, pero sí accedió a los reportes periódicos de implementación (PIR) que se enviaron anualmente al FIDA. La ausencia del sistema contribuyó a que los diferentes equipos gerenciales no contaran con información acumulativa para decisiones oportunas.

Análisis costo-beneficio

- 22 Se ha procedido a un análisis de los logros en cada uno de sus componentes que en conjunto representa el 88% de la inversión realizada mientras en gastos de gestión, administración, seguimiento y evaluación se utilizó el 12%. No es posible consolidar las apreciaciones en una calificación general; ya que se corre el riesgo de sobre estimar o subestimar las calificaciones específicas en el cálculo de un promedio global; a lo que se agrega que algunos indicadores no son suficientemente confiables como para emitir una opinión al respecto; las razones que explican estas limitaciones son: ausencia de una línea de base y un sistema de seguimiento, distinta naturaleza de componentes y actividades y supuestos sobre impacto del proyecto en ámbitos de influencia. En este contexto y teniendo en cuenta la información cuantitativa disponible específicamente para los Planes de Negocios, se ha realizado la evaluación económica financiera en base al cálculo B/C:
- 23 Se analiza a 11 PDN de los doce 12 que inician el 2012 (cuyos contratos son suscritos en el 2013) en los distritos de Cañarís e Inkahuasi. La rentabilidad financiera proyectada para dichos emprendimientos revela un potencial de éxito, en aquellas líneas de negocio que tienen importante demanda en el mercado local y perspectivas de insertarse en la dinámica de exportación por la presencia de empresas exportadoras en la región y que visitaron dichos emprendimientos manifestando un interés concreto de compra de productos como: aguaymanto, hongos comestibles y granadilla "colombiana". Los planes de negocio de manzanilla, cambiaron de giro hacia el cultivo de aguaymanto, este cambio garantiza también un alto potencial comercial y la rentabilidad consecuente. Con el uso de esta herramienta financiera, los resultados por línea de negocio en términos de rentabilidad son: granadilla 1.27, aguaymanto 2.88, hongos comestibles 1.66.
- 24 PDN 2015: Estos emprendimientos se encuentran aún en fase de ejecución y dadas las condiciones de mejora de la supervisión y de gestión de las iniciativas productivas, el análisis financiero proyecta rentabilidades económicas positivas; salvo en el caso de la siembra del cacao. Esta situación puede deberse a que el cacao es un cultivo sensible al manejo de la sombra. La rentabilidad en términos de B/C para el aguaymanto oscila entre 1.32 y 1.61, para la miel de alpargate 1.12.

En el criterio de impacto.

- 25 El Proyecto ha contribuido a incrementar los activos físicos, de las familias involucradas en los PDN. Ahora cuentan con un conjunto de herramientas y equipos que vienen utilizando no solo en las actividades vinculadas a la línea de negocio sino también en otras actividades generadoras de ingresos (labores culturales de la actividad agrícola y agroforestería). El impacto en los ingresos no se ha podido determinar de manera cuantitativa ya que no existe una línea de base ni información. Sin embargo, a la fecha de cierre del proyecto y a partir de información secundaria e información provista en las diferentes entrevistas se evidencia un potencial retorno económico y por ende mejora en los ingresos de aquellos PDN que tienen un gran potencial de articularse al mercado en especial de exportación:
- 26 En cuanto a la productividad agrícola, en la mayoría de los PDN el giro de negocio es nuevo lo que implica que la productividad se garantizara por la asistencia técnica recibida durante el proceso de funcionamiento del proyecto, Al cierre los PDN se encuentran en un estado intermedio de desarrollo. Para dar cuenta posteriormente de los niveles reales de productividad alcanzados es necesario apoyar a las asociaciones a registrar la información que posteriormente permita su identificación y análisis.
- 27 El Impacto en el medio ambiente mundial generado por el proyecto Inkañaris está fundamentado en su propio enfoque para la protección del medio ambiente y los recursos naturales. En este sentido la contribución específica se traduce por un lado en el fortalecimiento de la institucionalidad local a través de acciones de sensibilización y generación de conciencia en la población, el fortalecimiento de la plataforma bi regional, y el fortalecimiento de las capacidades de los profesionales y técnicos de las regiones. Por otro lado, el proyecto ha facilitado el desarrollo de estudios de base como: Estudio de viabilidad de certificación forestal que aporta al conocimiento detallado del análisis de los estándares para los PFNM en las ANP del estudio, validando también algunas de las líneas de negocios para su implementación a través de PDN. La certificación forestal planteada en el diseño del proyecto pretendía garantizar que el origen de la madera de las áreas forestales involucradas cumpliera los estándares del FSC, para ello fue necesario el involucramiento de la población de las comunidades quienes debían internalizar la importancia de la certificación y la necesidad de hacer correcciones en el manejo productivo. Estos “costes de mejora de la gestión” fueron asumidos con los recursos del GEF. En esta etapa inicial el proyecto también financió la consultoría: “Recopilación de información histórica de geo referenciación forestal y sistematización de aptitud forestal, plantación y protección” con el objetivo de identificar las áreas de aptitud forestal del distrito de Inkahuasi. Finalmente, el proyecto también contribuyo con el estudio para el PSE.
- 28 En cuanto a equidad de género y el empoderamiento de las mujeres, el proyecto no ha transversalizado el enfoque de género en sus instrumentos de gestión, ni en las herramientas que ha puesto a disposición de las familias. Sin embargo, si se ha preocupado durante la primera etapa (2012-2013) por la activa participación de las mujeres en los diagnósticos rurales participativos y su validación. En la última etapa del proyecto los PDN de Udimas registran una importante presencia de mujeres.
- 29 En cuanto al impacto en Instituciones y políticas, la misión ha constatado en las visitas de campo y reuniones grupales que el proyecto Inkañaris es reconocido por haber dinamizado la plataforma de conservación bi regional Cajamarca-Lambayeque porque a pesar de haber sido creada antes, esta permanecía inactiva. Los CGL igualmente reconocen la importancia de su trabajo en la articulación, en la facilitación y financiamiento de sus espacios de encuentro, viajes, capacitaciones, material de difusión,

En el criterio de sostenibilidad.

- 30 La inversión del Proyecto Inkañaris a través de los PGIT y de los PDN ha generado que la población tome conciencia de las implicancias del manejo y valorización de los recursos naturales.

- 31 Otra contribución se tangibiliza en los estudios que desde su etapa inicial financió el proyecto, los mismos que PROFONANPE puede seguir difundiendo. El apoyo al desarrollo de capacidades en los equipos técnicos también suma favorablemente a la sostenibilidad ambiental.
- 32 Los beneficiarios del proyecto que gestionan PDN han adquirido a un nivel básico las capacidades, habilidades individuales/colectivas para la gestión sostenible de los recursos naturales y desarrollo productivo. Estas capacidades deben ser reforzadas y nutridas permanentemente para ello es necesario que a través de alianzas estratégicas se pueda realizar el acompañamiento necesario.
- 33 A partir de la evaluación económica financiera a los PDN se puede afirmar que aquellos productos que tienen un potencial de exportación (aguaymanto, hongos comestibles) y las actividades eco turísticas pueden contribuir a un flujo de caja que puede orientarse a invertir en el mismo negocio o atender las necesidades de las familias. La miel de alpagate cuenta con una importante demanda local además de contribuir a conservar una especie en vías de extinción. Los PDN de eco turismo tienen un potencial interesante al estar vinculados a zonas de conservación, con el apoyo que reciban la inversión realizada en cada uno de ellos tendrá resultados promisorios en el tiempo.

En la producción e intercambio de experiencias.

- 34 Específicamente para la formulación de los PDN y durante su ejecución se ha financiado la realización de visitas guiadas. En los informes de los consultores contratados se da cuenta de los lugares visitados por representantes de las asociaciones. La opinión sobre esta actividad ha sido muy positiva en términos de que el aprendizaje se concreta más rápidamente pues pueden interactuar con organizaciones y productores líderes. Las visitas guiadas también han alimentado la visión de lo que esperan concretar en sus respectivos PDN. Un aspecto a resaltar es la importante oportunidad que tuvo la asociación de mujeres del RVSBNU, quienes pudieron viajar conjuntamente. Esto ha empoderado a las mujeres en su espacio familiar, sin embargo, su posicionamiento en el espacio comunal necesita aún de apoyo y para esto el SERNANP deberá continuar con el trabajo de empoderamiento.

Posibilidades de ampliación de escala y efectos del cambio.

- 35 El proyecto ha transitado por tres gerencias diferentes, cada una con sus propias particularidades. A esto hay que añadir que, al no contar con el apoyo del proyecto Sierra Norte con el sistema de seguimiento y evaluación, no ha sido posible que la experiencia en el tiempo de su ejecución haya permitido construir y aportar actividades, enfoques o tecnologías innovadoras implementadas.
- 36 El proyecto Inkañaris si puede dar cuenta de la implementación de mecanismos validados por los proyectos FIDA (en anteriores experiencias) como el CLAR, los concursos, el cofinanciamiento en PDN, la contratación de asistencia técnica, así como las visitas guiadas.

El desempeño de los asociados.

- 37 Un principal socio, era AGRORURAL a través del proyecto Sierra Norte, que como se pudo observar a lo largo de la evaluación su aporte no tuvo el desempeño descrito en el diseño. La transferencia metodológica para el uso de herramientas validadas por proyectos FIDA fue muy débil. Hubo un aporte de USD 123, 000 para el Sub componente 1.1 que se ejecutó parcialmente.
- 38 Sierra Norte fue parte de la Junta de Administración del proyecto y por esta razón su papel pudo ser más contundente, pero es evidente que no fue así debido a sus propias rotaciones de gerencia (tres gerentes a lo largo de la vida de SN). A ello se agrega que el

diseño no previó fondos para que Sierra Norte cumpliera con su trabajo de seguimiento y evaluación (S&E), de supervisión y de asesoría.

- 39 Los GORE apoyaron y se beneficiaron del apoyo del proyecto, lo que ha servido para que a través de la plataforma bi regional se tenga el compromiso de continuidad.
- 40 Hubo un cofinanciamiento ofrecido por la empresa privada para el fondo de conservación, que luego no se materializó por el conflicto socio ambiental que motivó el retiro de la minera Candente y con ello la posibilidad de contar con este fondo y con otros potenciales. Sin embargo, se registra un importante financiamiento a cargo de otras instituciones públicas y privadas, así como el aporte de los beneficiarios.
- 41 El trabajo de liderazgo que facilitó el proyecto debe ahora ser continuado por SERNANP y los GOREs, integrando a los Gobiernos Locales.
- 42 La transferencia de fondos por concursos públicos a través de los CLAR ha servido para motivar la confianza y el compromiso de las familias organizadas con los objetivos del SERNANP.
- 43 La vinculación del Ministerio de Ambiente con el Ministerio de Agricultura y Riego a través de las acciones del proyecto Inkañaris para áreas de conservación y facilitación de oportunidades productivas a poblaciones en zonas de amortiguamiento y ANP puede ser una referencia para otras regiones con situaciones similares. Se recomienda su acompañamiento y sistematización.

En cuanto a algunas conclusiones y lecciones aprendidas podemos adelantar:

- 44 Que el sistema de seguimiento y evaluación debe ser integrado plenamente desde el inicio del proyecto de modo que pueda generar información relevante para la toma de decisiones oportuna, así como permitir al cierre del proyecto dar cuenta sobre resultados e impactos. Asimismo pueda contribuir dando soporte a los documentos de aprendizaje y procesos de escalamiento posteriores.
- 45 La organización en proyectos que vinculan desarrollo productivo con conservación requiere de un enfoque territorial rural, que facilite la participación de todos los agentes desde el inicio, durante la planificación, ejecución, el seguimiento y realimentación de las acciones del proyecto, de forma que se garantice la sostenibilidad de los objetivos y estrategias redefinidas por los propios actores interesados en su territorio.
- 46 Generar procesos participativos para la gestión sostenible en áreas protegidas que se instalan en asentamientos poblacionales previos, requiere de gradualidad en las acciones para sensibilizar e involucrar en acciones que puedan dar oportunidades y simultáneamente obligaciones a las familias organizadas. En este sentido la experiencia que inicia Udimá debe servir para alimentar un proceso de seguimiento y sistematización que de pautas a futuras intervenciones.
- 47 La experiencia del proyecto, demuestra que se necesita de instituciones dedicadas a la dinamización y facilitación de espacios de coordinación local y regional. Existen voluntades políticas regionales y locales pero la ausencia de recursos financieros y de asistencia técnica limita el desarrollo de estas sinergias. Inkañaris entra en un espacio bi regional que ya existía formalmente pero no actuaba en la práctica, igual sucedía con los CGL que pudieron elaborar sus planes maestros y difundirlos. Por esta razón, futuros proyectos deben considerar en sus programas y presupuestos estas acciones, pero con un plan de transferencia de responsabilidades desde su inicio para garantizar su continuidad cuando las acciones del proyecto concluyan.
- 48 La experiencia del proyecto Inkañaris muestra que sus diseños deben estar concebidos para aportar al aprendizaje institucional, en este sentido el conocimiento generado debe ser sistematizado, así como la información debe estar debidamente estructurada y organizada.
- 49 Los proyectos vinculados a la conservación de ANP requieren contar con un modelo de asistencia técnica basado en recursos locales quienes serán formados mediante acciones de capacitación y acompañamiento, estos recursos locales deben ser parte de la

estructura del proyecto en calidad de facilitadores, animadores, Yachachiq, entre otros; lo cual permite al cierre del proyecto contar en el territorio con capital humano ya formado.

- 50 La ejecución del proyecto Inkañaris demuestra que la gerencia requiere que el equipo de profesionales sea en lo posible permanente, conozca el idioma local, sea sensible con la cultura del territorio, asumiendo mayor responsabilidad y compromiso por el funcionamiento integral y sus resultados. En este sentido la opción de un equipo de planta es mejor que la de un equipo de consultores quienes una vez concluido el producto para el que fueron contratados no permanecen ni dan cuenta de la sostenibilidad del trabajo realizado.
- 51 Las sinergias institucionales logradas a nivel local, favorecen la realización de proyectos vinculados a ANP y su conservación desarrollando un trabajo de retroalimentación para la detección de necesidades y su respuesta oportuna. Para reforzar la incidencia del trabajo institucional es necesario incorporar a aquellas instituciones que cuentan con las competencias y fortalezas para complementar el trabajo que se realiza a nivel del proyecto. Los esfuerzos de sinergia involucran tanto a organizaciones de la sociedad civil, privadas e instancias gubernamentales. En este sentido la sinergia entre dos Ministerios como el de Ambiente y Agricultura es una experiencia que debe potenciarse involucrando a los Gobiernos Regionales y Locales.

Resumen de Calificación al Desempeño del Proyecto

Componente/criterio	Calificación
Pertinencia	Satisfactoria(S)
Eficacia	Satisfactoria (S)
Eficiencia	Moderadamente Satisfactoria (MS)
Sostenibilidad (riesgos)	Probable (L)

Republic of Peru
SUSTAINABLE MANAGEMENT OF PROTECTED AREAS AND FORESTS OF
THE NORTHERN HIGHLANDS OF PERU
FINAL EVALUATION REPORT

EXECUTIVE SUMMARY

1. The final evaluation report of the Sustainable Management of Protected Areas and Forests of the Northern Highlands of Peru (from now on Inkañaris Project), aims to present the management process and results attained from the Evaluation Mission and, from its analysis, extract lessons learned to improve the formulation and implementation of future Global Environment Facility, International Fund for Agricultural Development and PROFONANPE Projects.
2. The scope of the project is located in the highlands in the eastern zone of the Lambayeque Region that involves two districts of the Ferreñafe Province: Incahuasi and Cañaris.
3. From the third year onwards, actions were extended to the Cajamarca Region, in the Udimá Cloud Forests Wildlife Refuge of the Catache District, in the Santa Cruz Province, in the Cajamarca Region.
4. This final report is based on the collection of primary and secondary sources. The primary sources have been obtained from interviews with PROFONANPE, IFAD and SERNANP officials, from field visits to business plans and comprehensive territorial management plans, workshops with Local Management Committees, meetings with officials of Regional Governments, interviews to SERNANP and Regional Government officials, staff that worked on the project, and face-to-face, telephone and virtual interviews with project consultants. The mission's visit to the project coincided with the last month of the Management work, which helped coordinate the meetings and provide secondary information, which was analyzed in order to establish the project's timeline.

MAIN CRITERIA THAT EVIDENCES RESULTS:

In the criterion of relevance

5. Regarding the objectives designed by the project, they have been aligned with the priorities of the rural population, especially small producers living in Cañaris and Incahuasi areas, receiving technical assistance, capacity building and asset transfer services to reduce or reverse the risk of depletion of natural resources, particularly in forests and protected natural areas that are aligned with IFAD and GEF interests.
6. The project has had a decided participation to stimulate the bi-regional coordination platform between the Cajamarca and Lambayeque Regional Governments. Likewise, the activities proposed and implemented during its operation, integrate the principles of the national policy of the cross-sectoral environment; they were also instrumental in the capacity building processes of regional staff, SERNANP and representatives of the Local Management Committees.
7. The Inkañaris project is designed within the national policy framework for environmental management, including the Environmental Code (1990) and the new Law for Flora and Fauna (Law 29317, 2009). In particular, the latter Law establishes forest management through timber and non-timber concessions in natural forests and forest plantations.
8. Although the design proposed ambitious goals for both the budget and execution lapse, the Inkañaris project has directly contributed to two strategic GEF objectives (SO) for the Biodiversity Focal Area; SO 1, "To catalyze sustainability of protected area systems"; and SO 2 "To mainstream biodiversity in production landscapes/seascapes and sectors",

through a series of activities aligned with the Strategic Programs (SP). In relation with SP 1 (for SO1, Sustainable financing of protected areas), the project has not been able to specify the financial sustainability of RVSL and EVSBNU, because the Endowment Fund and other supporting activities were returned to GEF. However, the Project's actions have generated institutional synergies, mobilizing annual funds of approximately US\$ 60,000 from public and private institutions, and co-financing from the organizations themselves to their NDPs, which are expected to continue, as the mostly correspond to medium-term institutional budgets.

9. One objective that has not got direct contribution from the execution of the project is the one related to SP-5 (SO2) "Fostering markets for biodiversity goods and services"; however, it has contributed to improve the knowledge of the private/consumer sector of eco-products, through the Study to analyze the feasibility of forest certification the scope of the project.
10. The support for SP3 (SO1) "Strengthening Terrestrial Protected Area Networks", through the establishment of a protected area in the Cañaris forest, has been partially covered because, for the reasons explained above, the intervention area of Cañaris to Udimá was supported in the formulation and approval of the Laquipampa's RVS extension file.

Criterion of effectiveness

11. The achievements analyzed by the Mid-Term Evaluation described the overall performance as Marginally Satisfactory (MS) since the processes and activities of any component has been completed.
12. The results obtained by the closure of the project, allow reconsidering the qualification, considering that all the adjusted targets from the planned IE have been reached, except for the 1.4, related to the creation of an Endowment Fund and the establishment of a monitoring and evaluation system.
13. After the MTE, the project executes actions on both components. It is noted that in subcomponent 1, activities that energize the bi regional platform and the CGLs are carried out, as well as mobilize funding from other institutions for actions in RVS; in component 2, the actions of its subcomponents are executed, especially in the RVSBNU.
14. These actions generate a process of sensitization and commitment of the families towards the RVSL and RVSBNU, as well as the more horizontal approach with SERNANP that, until then and especially in the RVSBNU, was characterized by a rejection towards this institution.
15. The elaboration of the RVSL extension file was completed and it has SERNANP's compliance. This document has been socialized in workshops with Laquipampa inhabitants, and officials in Chiclayo and Lima.
16. The project has contributed in the process of strengthening the new CGs of the RVSL and RVSBNU in participatory processes, which have developed their respective work plans and have their management tools. Committed communication materials have been developed and spreading work has been carried out, highlighting audio-visual materials and friendly versions of SVR master plans.
17. Regarding Business Plans, 24 have been executed and studies have been completed to pay for environmental services; Lambayeque and Cajamarca regional technical teams have been trained in Formulation, Validation and Evaluation of investment projects in Natural Heritage, considering the continuity of the process of formulating the Public Investment Projects with Ministry of Finances (MEF).

Criterion of efficiency

18. Regarding the use of resources, those were carried out within the framework of budgets allocated in the GEF Grant Agreement, through IFAD and NS contributions, amounting

US\$ 1,843,000, of which US\$ 1,720,000 correspond to the GEF Grant and US\$ 123,000 to SN of Agrorural.

19. The financial execution at September 30, 2016, in relation to the total budget, amounts to 87%; this lower execution is mainly explained by the cancellation of Category II Endowment Fund, and resultant return to IFAD, for not achieving the conditions to make effective the execution of the same.
20. Regarding Quality of Expenditure, we can see that Category (IV) Consultant Services, has executed 33%, followed by (I) Environmental Projects with 32% of execution; and (III) Training and Consultants with 23%; items that correspond to the project investment itself. Operating expenses, including administration, equipment and auditing, represent 12% of the total invested by the project, which is a percentage considered reasonable. Although the total estimate of the users' contribution is not available, according to the approved plans, they set the 30% of the producer's counterpart, mostly expressed in their labor contribution in different cultural tasks.
21. Regarding the supervision and monitoring quality for the execution of the project, there is no monitoring and evaluation system of their own. The design proposed that the monitoring would be in charge of the Sierra Norte Project. The Mission did not have access to project's monitoring records, but it did access the periodic implementation reports (PIRs) that are sent annually to IFAD. The absence of the system caused that different management teams did not have cumulative information for timely decisions.

Cost-benefit analysis

22. An analysis of the achievements in each one of its components was carried out, which altogether represents 88% of the investment made, while 12% was spent on management, administration, monitoring and evaluation. It is not possible to consolidate the assessments into an overall rating, as there is a risk of overestimating or underestimating the specific qualifications in the calculation of an overall average; it can be added that some indicators are not reliable enough to give an opinion on the matter. The reasons to explain these limitations are: absence of a baseline and a monitoring system, different nature of components, activities and assumptions about project's impact in areas of influence. In this context, and taking into account the quantitative information available specifically for Business Plans, the financial economic evaluation has been carried out based on the calculation B/C:
23. Eleven (11) Business Plans have been analyzed, from the twelve (12) that started in 2012 (with Agreements signed in 2013), in Cañar and Inkahuasi Districts. The financial profitability projected for these enterprises reveals a potential for success in those business lines that have significant demand in the local market, and prospects of being inserted in the export dynamics by the presence of exporting companies in the Region, who visited those enterprises and expressed a specific interest of purchase: aguaymanto, edible mushrooms and "Colombian" granadilla. The business plans of chamomile have turned into cultivation of aguaymanto; this change also guarantees a high commercial potential and the consequent profitability. With the use of this financial tool, the results by line of business in terms of profitability are: granadilla 1.27, aguaymanto 2.88, edible mushrooms 1.66.
24. BPs 2015: These projects are still under execution and given the conditions for improving supervision and management of productive initiatives, the financial analysis foresees positive economic returns, except in the case of cocoa; this situation may be due to the fact that cocoa is a shade sensitive crop. The profitability in terms of B/C is for aguaymanto, it oscillates between 1.32 and 1.61, for alpargate honey 1.12

Impact criterion

25. The Project has contributed to increase the physical assets of the families involved in the BPs. Now they have a set of tools and equipment that are used not only in activities linked to the line of business, but also in other income-generating activities (cultural work of agricultural and agro-forestry activities). The impact on incomes has not been quantitatively determined because there is no base-line or monitoring system providing such information; however, by the project closure and from secondary information provided in different interviews, there is a potential economic return, hence, enhancement of the income in those BPs that have a great potential to articulate to the market, specially to the exports one.
26. Regarding the agricultural productivity, the turn of most of the BPs is new, implying that productivity is guaranteed by the technical assistance they have had during the whole execution process; at the closure of the project, the BPs are in an intermediate stage of development. To account for the actual productivity levels achieved, it is required to support the associations to record the information that will later allow their identification and analysis.
27. The Global Environmental Impact generated by the Inkañaris project is based on the project's own approach to protecting the environment and natural resources. In this sense, the specific contribution is translated, on the one hand, into the strengthening of local institutions through actions to raise awareness and generate awareness among the population, strengthen the bi-regional platform, and strengthen the capacities of professionals and technicians in the regions. On the other hand, the project has facilitated the development of basic studies such as: Forestry certification feasibility study, which provides detailed knowledge of the analysis of NTFP standards in the PNAs of the study, also validating some of the business lines for its implementation through BP. The forest certification proposed in the project design was intended to guarantee that the origin of the wood in the forest areas involved complied with FSC standards. This required the involvement of the local population the communities who should internalize the importance of certification and need to make corrections in productive management. These "management improvement costs" were assumed with GEF resources. At this early stage, the project also financed the consultancy: "Compilation of historical information on forest geo-reference and systematization of forest aptitude, planting and protection" with the objective of identifying areas of forest suitability of Inkahuasi district. Finally, the project also contributed to the PSE study.
28. Regarding gender equity and empowerment of women, the project has not mainstreamed the gender approach into its management tools, nor into the tools that has made available to families. However, it has taken care during the first stage (2012-2013) of the active participation of women in rural participatory assessments and their validation. In the Project's last stage, Udimá's BPs have a significant presence of women.
29. Regarding the impact on institutions and policies, the mission has verified in field visits and group meetings, that Inkañaris is recognized as the Project that has invigorated the Cajamarca-Lambayeque bi-regional platform because, despite being created earlier, it remained static. The Local Management Committees also recognize the importance of its work in articulating, facilitating and financing their meeting spaces, travels, trainings and dissemination material.

Sustainability criterion

30. The investment of the project through the PGITs and the BPs has allowed the population involved to recognize and value their resources, taking into account the implications of mismanagement.
31. Another contribution is tangible in the studies that, from the initial stage, financed the project, which PROFONANPE can continue to disseminate in a formal way. Support for capacity building in technical teams also adds to environmental sustainability.

32. Project beneficiaries managing BPs have acquired, at a basic level, the capacities, individual / collective skills for the sustainable management of natural resources and productive development. These capacities must be strengthened and nurtured permanently, for it is necessary that necessary accompaniment can be carried out through strategic alliances.
33. Based on the economic and financial evaluation of BPs, it can be stated that those products that have export potential (aguaymanto, edible mushrooms) and tourism eco-activities can contribute to a cash flow that can be oriented to invest in the same business or meeting the needs of families. The alpargate honey counts on an important local demand, in addition to helping to preserve an endangered species. The eco-tourism BPs have interesting potential as they are linked to conservation areas; with the support they receive, the investment in each of them will have interesting results over time.

Production and exchange of experiences

34. Specifically, for the formulation of BPs and during its later execution, guided visits have been financed; the reports of the consultants show the places visited by representatives of the associations. The opinion on this activity has been very positive, knowing that the learning process materializes more quickly because they can interact with leading organizations and producers. Guided tours have also fueled the vision of what they hope to achieve in their respective business plans. One aspect that stands out is the important opportunity that women's association of Udimá cloud forest had, because they could travel together. This has empowered women within their families; however, their positioning in the communal space is still weak and SERNANP should pursue the empowering work.

Possibilities of scaling-up and effects of change

35. The Project has gone through three different managements, each one with its own peculiarities. To this, it should be added that since there is not a monitoring and evaluation system, it has not been possible to build-up this experience in its execution time, and contribute with activities, approaches or executed innovative technologies.
36. The Inkañaris project can account for as partial repository of mechanisms validated by IFAD projects (in previous experiences) such as CLAR, contests, co-financing in BPs, contracting of technical assistance, as well as guided tours.

Performance of stakeholders

37. Agrorural was the major partner, through the Sierra Norte Project; its support was not performed as described in the design report, as we could see throughout this evaluation. The methodological transfer for the use of tools, validated by IFAD projects, was very weak. There was a contribution of US\$ 123,000 for Subcomponent 1.1, which was partially executed.
38. Sierra Norte was member of the Project Management Board and, for this reason, its role should have been more compelling, but it is clear that it was not the case because of its own management rotations (three managers throughout the project's life). Furthermore, the design did not foresee an allotment to allow the project to fulfill its monitoring and evaluation (M&E), supervision and advisory work.
39. The Regional Governments supported, and benefited from the project, which has been an asset to ensure that the bi-regional platform continuity is committed.
40. There was a co-financing offered by the private sector for the Endowment Fund, but it has not been materialized due to the socio-environmental conflict that led to the withdrawal of the Candente mine offer and, with it, the possibility of having this and other potential funds. However, there is a significant funding from other public and private institutions, as well as the contribution of the beneficiaries.

41. The leadership work that facilitated the project must now be continued by SERNANP and the Regional Governments, thus integrating Local Governments.
42. The transfer of funds through public competitions, throughout the CLAR, has been useful to motivate the trust and commitment of organized families within SERNANP goals.
43. The linkage of the Ministry of Environment with the Ministry of Agriculture, through project actions for conservation areas and provision of productive opportunities to population in buffer zones and protected areas, is unique in the country and can be a reference for other countries with similar situations. Its monitoring and systematization is recommended.

Regarding some conclusions and lessons learned we can advance:

44. The monitoring and evaluation system must be fully integrated from the beginning of the project, so that it can generate relevant information for timely decision making, as well as allowing the closure of the project to account for results and impacts. It also contributes by supporting learning documents and subsequent scaling-up processes.
45. The organization of projects that link productive development with conservation requires a rural territorial approach, which facilitates the participation of all the agents of this area from the beginning, during the planning, execution, monitoring and feedback of the project's actions, so as to ensure the sustainability of the objectives and strategies redefined by the stakeholders themselves in their territory.
46. Generating participatory processes for sustainable management in protected areas that are installed in previous settlements require gradual actions to sensitize and involve actions that can give opportunities and, simultaneously, obligations to organized families. In this sense, the experience initiated by Udimá must serve to feed a process of monitoring and systematization of guidelines for future interventions.
47. The project's experience demonstrates the need for institutions dedicated to revitalizing and facilitating local and regional coordination spaces. There are regional and local political wills, but the lack of financial resources and technical assistance limits the development of these synergies. Inkañaris enters a bi-regional space that already existed formally, but did not act in practice, as it did with Management Committees that were able to elaborate and disseminate their master plans. For this reason, future projects should consider these actions in their programs and budgets, but with a plan to transfer responsibilities from the beginning, to ensure their continuity when the project actions conclude.
48. Inkañaris Project's experience shows that its design must be conceived to contribute to institutional learning; in this sense, the knowledge generated must be systematized and the information must be properly structured and organized.
49. Projects linked with conservation of Protected Areas require a model of intervention based on local resources that will be formed through training and accompaniment actions; these local resources should be part of the project structure as facilitators, animators, Yachachi among others, which allows, at the closure of the project, to count with already formed human capital on the area.
50. The execution of the Inkañaris project shows that the management of a project of this type requires that the team of professionals assume greater responsibility and commitment for the integral operation and its results. In this sense, the option of a local team is better than that of a team of consultants who, once finished the product for which they were hired, do not remain or realize the sustainability of the work done.
51. Institutional and sectoral synergies, achieved locally, positively favor the execution of projects linked to protected areas and their conservation by developing a feedback work for the detection of needs and their timely response. To reinforce the incidence of institutional work, it is necessary to incorporate those institutions that have the competencies and strengths to complement the work that is done at project level. Synergy efforts involve civil society organizations, private organizations, and government agencies.

In this sense, the synergy between two Ministries such as the Environment and Agriculture is an experience that should be enhanced involving Regional and Local Governments.

Project Performance Rating Summary

Component/criteria	Rating
Relevance	Satisfactory (S)
Effectiveness	Satisfactory (S)
Efficiency	Moderately satisfactory (MS)
Sustainability (risks)	Likely (L)

I. INTRODUCCION Y ANTECEDENTES

- 1 El proyecto para el Manejo Sostenible de Áreas Protegidas y Bosques de la Sierra Norte del Perú (proyecto Inkañaris), fue diseñado con apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) para gestionar una donación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM/GEF) aprobada con la operación GEF-FSP-022-PER.
- 2 El GEF a través de su Dirección Ejecutiva aprobó la solicitud del FIDA el 8 de junio del 2011 concediendo una donación por USD 1'720,000 para la ejecución del proyecto Inkañaris. El FIDA a su vez proporciona dicho monto en forma de donación al Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú (PROFONANPE) cuya entrada en vigor fue el 26 de septiembre del 2011, previendo su culminación el 30 de junio del 2015 y su cierre administrativo el 30 de septiembre del mismo año. La evaluación de medio término (EMT) efectuada entre abril y junio del 2015, constato un retraso en su ejecución (33.125%) y recomendó extender el proyecto hasta el 30 de setiembre del 2016 por las razones que se exponen a lo largo del presente documento.
- 3 El organismo responsable del proyecto es PROFONANPE y tiene como encargada de la supervisión a una Junta de Administración integrada por un representante del SERNANP quien lo preside, el Coordinador Ejecutivo del Proyecto Sierra Norte, un representante del Consejo Directivo de PROFONANPE y un representante de cada uno de los Gobiernos Regionales involucrados en el proyecto.
- 4 El objetivo del proyecto Inkañaris es asegurar la gestión sostenible y participativa de áreas protegidas y tierras forestales comunitarias de Lambayeque y Cajamarca, y ha trabajado en tres distritos: Inkahuasi, Cañaris y Catache. Para lograr este objetivo, el proyecto desarrolló sus actividades en dos componentes: El primero consistió en el apoyo al sistema regional de áreas protegidas en Lambayeque y Cajamarca, el segundo componente fue el de manejo forestal sostenible en zonas de amortiguamiento.
- 5 En la implementación se presentaron cambios en el entorno social que obligaron a cambiar algunas actividades previstas en el diseño, El apoyo para la creación de un área de conservación tuvo que ser cancelada por el surgimiento de un conflicto socio ambiental con la empresa minera Candente que había comprometido fondos para cofinanciar el fondo de conservación. A raíz del conflicto se evidencia que las comunidades no tenían título de propiedad y se presentaron problemas organizacionales entre comunidades al no reconocer la representación de sus dirigentes. Estos problemas externos al control y manejo del proyecto, generaron retrasos en la ejecución de su plan operativo. La reacción del proyecto significó ampliar el área del Refugio de Vida Silvestre de Laquipampa (RVSL) y abrir una nueva área de trabajo en el Refugio de Vida Silvestre de Udimá (RVSBNU) en Cajamarca.
- 6 El presente informe da cuenta detallada de su ejecución en el marco de los Términos de Referencia alcanzados por PROFONANPE.

II. ALCANCES OBJETIVOS Y METODOLOGIA

OBJETIVO

- 7 Evaluar y documentar la ejecución global del rendimiento y los resultados obtenidos del proyecto, y así extraer lecciones aprendidas para mejorar la formulación y la implementación de próximos proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial. Este proceso requiere un juicio fundado sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los logros del proyecto

ALCANCES

- 8 La evaluación ha involucrado a todos los actores que han interactuado con el proyecto: actores institucionales, población organizada del ámbito de influencia del proyecto y el sector privado.
- 9 La misión de evaluación ha desarrollado la siguiente ruta metodológica:

Etapas previas al proceso de evaluación:

- ✓ **Revisión y decodificación de los TDR:** Fue necesaria una rigurosa revisión de los TDR a fin de tener claridad sobre lo que se esperaba de la misión de evaluación.
- ✓ **Revisión y decodificación del diseño del proyecto:** El entendimiento de la concepción que plantea el diseño del proyecto fue necesario a fin de tener una aproximación para entender la documentación producida por el proyecto.
- ✓ **Establecimiento de un cronograma de trabajo:** A partir de la revisión realizada anteriormente se construyó un cronograma de trabajo para orientar cada una de las actividades posteriores.
- ✓ **Pre diseño de herramientas para el recojo de información en Lima y en campo:** Las herramientas tuvieron que ser ajustadas estando en territorio según el perfil de los participantes y el número de ellos que estuvo presente en cada reunión. Las herramientas previstas fueron: entrevistas estructuradas presenciales y por medio virtual, grupos focales, y mini talleres. En los anexos 4 al 6 se adjuntan las herramientas que se utilizaron para el recojo de información.
- ✓ **Revisión de documentación electrónica e impresa (información primaria):** Atendiendo a la condición establecida en los TDR fue necesario revisar las evidencias más allá de los informes reportados en los PIR, e informes de gestión de los diferentes consultores.

Un primer paso fue construir una línea de tiempo por cada componente y subcomponente con el objeto de visualizar la evolución y el comportamiento del proyecto expresado en los hitos más relevantes.

Posteriormente se revisaron en detalle cada uno de los informes presentados por los consultores y cada uno de los diferentes coordinadores que tuvo el proyecto. Cada uno de los resultados planteados en dichos informes fueron validados ubicando en la documentación del proyecto las evidencias que respaldaran de manera real lo planteado por el equipo del proyecto.

La información fue entregada al consultor en diferentes momentos hasta la finalización de la consultoría y requirió más tiempo invertido para que fuera útil a los fines del proyecto.

- ✓ **Visitas de campo:** Fue necesario validar la dinámica institucional del proyecto a través de visitas en el territorio tanto a las instituciones involucradas como a la población organizada alrededor de los planes de negocios (PDN). Asimismo, se tuvo la oportunidad de visitar en territorio los PDN y poder conocer su estado de situación a la fecha de la misión de evaluación.

Se elaboró una extensa lista de actores la misma que fue validada por PROFONANPE y el coordinador del proyecto Eco. Luis Castro. Las entrevistas personales se realizaron en la ciudad de Lima, mientras se realizaba dicha actividad se remitió al coordinador el requerimiento de entrevistas, de jornadas de trabajo y focus group con cada uno de los respectivos actores y personas clave involucradas de modo de garantizar su participación mediante la convocatoria oportuna

- ✓ **Sesiones de trabajo con el Gerente del proyecto**
- ✓ **Revisión de los estudios de consultoría financiados por el proyecto:** Se tuvo acceso a los resultados de las consultorías especializadas y financiadas por el proyecto. Cabe anotar que el acceso no contó con la oportunidad requerida, lo que generó un desencuentro frente al tiempo programado.
- ✓ **Revisión de información secundaria:** Con la finalidad de cubrir información de referencia, fue necesario destinar tiempo a este tipo de información.

La información secundaria estuvo referida entre otros a los siguientes aspectos:

- Certificación forestal
- Gestión sostenible.
- Sistema de áreas protegidas de Cajamarca
- Áreas de conservación regional y municipal
- Programas y proyectos de PROFONANPE
- Directrices FMAM
- Evaluación FMAM
- Informe Final del proyecto Sierra Norte

- ✓ **Estimación de la evaluación beneficio/costo de los PDN:** Teniendo en cuenta que las asociaciones que gestionan PDN se encuentran aún en una etapa inicial de funcionamiento, fue necesario realizar el análisis con variables de referencia para realidades como las del proyecto.

Estructuración preliminar del informe:

Luego de realizar las actividades anteriores se elaboró una versión preliminar. Esta permitió antes de retornar a Lima, complementar la información a través de entrevistas telefónicas frente a vacíos que subsistían al proceso desarrollado.

Elaboración de la primera versión, entregable establecido en los TDR:

Se entregó una versión preliminar la misma que se puso a consideración de los responsables de PROFONANPE.

Levantamiento de observaciones:

El aporte de PROFONANPE en término de observaciones, comentarios y preguntas facilitó que el informe final respondiera a los requerimientos planteados por la entidad contratante.

Sustentación de la evaluación en PROFONANPE.

III. DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PROYECTO

A. ÁMBITO DE INTERVENCIÓN

- 10 El documento de diseño del proyecto, ubicó el área del proyecto en una parte de la sierra localizada en la parte oriental de la Región Lambayeque que involucraba a dos distritos de la Provincia Ferreñafe: Cañaris e Inkahuasi.
- 11 A partir del tercer año, se amplían las acciones hacia la Región de Cajamarca en el RVSBNU Distrito de Catache en la Provincia de Santa Cruz.
- 12 El área está localizada entre 79° 11' y 79° 33' longitud oeste y 5° 54' y 6° 23' latitud sur. Incluye la selva montañosa húmeda del distrito de Cañaris cuyas aguas fluyen al este del río Huancabamba y se extiende al distrito Querecoto de la región Cajamarca. La agricultura es el principal soporte de la economía y se dirige al auto-consumo. La cría de animales está restringida a cabras en porciones bajas (selva seca) y ovejas y ganado en altitudes mayores. En las partes bajas de Inkahuasi, la producción de maíz y frijol caballero es importante y cubre la mayoría del valle bajo del Río La Leche; otros cultivos incluyen café y frutas en altitudes intermedias y habas, papas y trigo en tierras más altas. El bosque en el área del proyecto es hábitat para una amplia variedad de fauna, incluyendo el oso de anteojos (*Tremarctos ornatus*), tapir de la montaña (*Tapirus pinchaque*), majaz (*Agouti paca*), armadillo (*Dasypus novemcinctus*), pava parda (*Penelope barbata*), tucán andino (*Andigena hypoglaucha*) y pava aliblanca (*Penelope albigularis*). La flora del área incluye *Podocarpus* spp., quina (*Cinchona* spp.) y muchas orquídeas y plantas medicinales. Inkahuasi también incluye 4,632 hectáreas de bosque húmedo y 12,000 hectáreas de bosque seco. El páramo compartido entre los distritos de Cañaris e Inkahuasi (localmente llamado Jalca) está en la extensión más meridional de este ecosistema. El páramo es notablemente importante para la conservación de la biodiversidad global porque más del 60% de su flora es endémica al ecosistema (Luteyn, 1992) y su presencia a lo largo de toda la Cordillera Norte le da su relevancia de parches conectores de los bosques, y permite que animales grandes con un hábitat mínimo (el oso de anteojos, tapir de la montaña y el cóndor Andino –*Vultur gryphus*–) recorran libremente por un gran paraje de bosques conectados y páramo conector. Los páramos y bosques ofrecen beneficios ambientales locales y regionales porque capturan el agua de la niebla, regulan la hidrología y alimentan corrientes que fluyen tanto a la costa de Lambayeque y a la cuenca del río Huancabamba. A mayores altitudes, se encuentran mosaicos de pequeños humedales entre el páramo y el paisaje forestal.

El RVSBNU tiene aproximadamente 12, 183 ha y se encuentra en la parte nor central del Perú, en la cuenca alta del río Zaña, en el distrito de Catache. Su principal intercambio comercial es con la ciudad de Chiclayo.

En este refugio se han reportado más de 1,100 especies en 487 géneros y 147 familias las cuales representan el 6% de la flora del país. Las seis familias de plantas con flores más diversas para los bosques montañosos, entre los 1500 y 3500 m.s.n.m. son, Asteraceae, Melastomataceae, Orchidaceae, POACEAE, Rubiaceae y Solanaceae, mientras que para los helechos y plantas afines lo son Aspleniaceae, Dryopteridaceae, Lycopodiaceae, Polypodiaceae, Pteridaceae, y Thelypteridaceae (Fuente: SERNANP)

B. GRUPO OBJETIVO.

- 13 El proyecto Inkañaris, tiene como meta trabajar con familias rurales organizadas de los distritos de Cañaris, Inkahuasi y Catache, residentes de las áreas de influencia, amortiguamiento y áreas naturales protegidas (ANP), esencialmente son pequeños agricultores que residen en estas áreas antes del establecimiento de las ANP.
- 14 El mismo documento y usando datos del INEI (2009), describe que Cañaris e Inkahuasi tienen una población de 27 268 habitantes y viven en 174 caseríos que cubren 728.8 kilómetros cuadrados y representan 5,200 familias (2,410 en Cañaris y 2,790 en

Inkahuasi) con una población esencialmente rural, siendo 97.5% en Cañaris y 91.8% en Inkahuasi, mientras en el distrito de Catache se registran 10 mil habitantes aproximadamente con una prevalencia rural y tiene más de 46 caseríos y 24 anexos.

- 15 El documento de diseño del proyecto describe que, los niveles de ingreso y consumo reflejaban pobreza extrema en el área. La pobreza monetaria afectaba al 91.7% de la población de Cañaris y 88.1% de Inkahuasi, mientras el promedio a nivel nacional era 36%. La pobreza extrema, extremadamente alta: 55.8% en Cañaris y 46.8% en Inkahuasi, mientras que a nivel nacional es 17%. El ratio de malnutrición crónica en niños menores de 5 años extremadamente alto, 46.6% en Cañaris y 56.2% en Inkahuasi. La población era mayoritariamente quechua, determinada por el lenguaje hablado como lengua materna.
- 16 En los últimos 10 años hubo una sostenida reducción de la pobreza a nivel nacional, tanto a nivel urbano como rural, pasando de un promedio nacional de 56% en el 2005 a 22% en el 2015. Los ámbitos urbano y rural tienen una dinámica de reducción similar, donde la pobreza urbana pasa de 45% a 15% y la rural de 83% a 45% en este. (periodo. (Fuente: Fórum Solidaridad con datos de INEI – Setiembre 2016)
- 17 Según el Sustento de cumplimiento de objetivos y resultados a través del análisis de indicadores para el proyecto Inkañaris – Informe Final de Reporte de Indicadores Claudia Vega (Anexo 15), el Proyecto Inkañaris se planteó reducir la pobreza y pobreza extrema en los distritos de Cañaris e Inkahuasi, partiendo de una línea de base identificada en ese momento. Considerando que sólo se cuenta con información reciente a nivel nacional se ha estimado la situación al 2015 en dichos distritos en al menos los mismos puntos porcentuales reducidos a nivel nacional para dicho periodo; es decir, una reducción de pobreza en al menos 4.04 puntos porcentuales y de pobreza extrema en 1.94%. (p.13)
- 18 En cuanto a la desnutrición crónica infantil en promedio para ambos distritos disminuyó de 57.7% en el año 2012 a 51.1% en el año 2015, ello implica una reducción de 6.6%. Si se compara con la reducción de la desnutrición a nivel provincial que fue de 3.1. % se puede apreciar que los distritos en los que intervino el proyecto presentan una mayor variación porcentual. (Vega, 2016, p.16).

Fechas Claves del Proyecto:

26 de septiembre 2011	Efectividad del convenio de donación por USD 1,720,000
Setiembre - diciembre 2013	Misión de Seguimiento y Evaluación Propuesta de actualización del proyecto. Robert Hofstede
Julio 2014	Apertura de acciones en RVSBNU
Abril 2015	Misión de Evaluación de medio termino
30 de septiembre de 2015	Cierre inicial del proyecto.
30 de septiembre de 2016	Cierre reprogramado
30 de Octubre de 2016	Cierre administrativo

C. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y DISPOSICIONES PARA SU EJECUCIÓN

Contexto Institucional

- 19 El Gobierno Peruano, a través del Ministerio de Agricultura y Riego y su Programa Agro Rural ejecutó el contrato de préstamo N° 744 – PE “Fortalecimiento de los activos, los mercados y políticas de desarrollo rural de la Sierra Norte” (en adelante Sierra Norte), con el propósito de mejorar las capacidades de los productores rurales para valorar sus activos y aprovechar las oportunidades de generación de ingresos en la sierra norte del Perú. Su principal objetivo fue mejorar las capacidades de productores rurales para valorar sus activos y aprovechar las oportunidades de generación de ingresos en la sierra

norte del Perú. El proyecto Sierra Norte culminó sus actividades en el 2015 y su cierre administrativo en el 2016.

- 20 Complementando al préstamo, el FIDA gestionó la formulación de una donación del GEF para financiar el proyecto Inkañaris para reforzar los objetivos de Sierra Norte, apoyando actividades sostenibles adicionales para bosques y manejo de biodiversidad tratando las barreras y amenazas existentes a la vez que asegurar un compromiso sostenible para alcanzar los objetivos establecidos y catalizar el crecimiento de las inversiones, actividades y participación de los habitantes rurales pobres.
- 21 En el inicio se estableció que los dos proyectos se complementarían en el desarrollo de sus actividades y trabajarían de manera conjunta. Sin embargo, la ejecución de ambos proyectos tuvo fechas diferentes de inicio y sucesivos cambios de equipo de trabajo que dificultaron la articulación y desarrollo coordinado de acciones.
- 22 La ejecución del proyecto estuvo a cargo PROFONANPE quien fue seleccionado por el Ministerio de Ambiente del Perú (MINAM) que es el punto focal del GEF en el Perú. La agencia implementadora (AI) fue el FIDA.
- 23 Según el documento de diseño, la Unidad Ejecutora (UE) PROFONANPE fue propuesta como la encargada de firmar convenios de cooperación interinstitucional con las instituciones socias como el MINAM, SERNANP, SIERRA NORTE, Gobiernos Regionales (GORE) de Lambayeque y Cajamarca como base para la implementación de actividades conjuntas o complementarias en los dos componentes y la cofinanciación de la donación.

Objetivo General

- 24 El objetivo general del proyecto Inkañaris fue asegurar la gestión sostenible y participativa de áreas protegidas y tierras forestales comunitarias de Lambayeque y Cajamarca con énfasis especial en los distritos de Inkahuasi y Cañaris

Estrategia Y Enfoques Del Proyecto

- 25 Los resultados propuestos en el diseño del proyecto, incluían: (a) el establecimiento de una nueva área protegida en Cañaris; (b) el fortalecimiento de la plataforma bi-regional de conservación y las agencias regionales de medioambiente; (c) el fortalecimiento de la gestión participativa de áreas protegidas; (d) el establecimiento de un fondo patrimonial para la conservación; (e) la integración de la gestión de la tierra con el uso sostenible del bosque; (f) la certificación de áreas boscosas; (g) el apoyo a empresas comunales para el uso comercial de productos forestales no maderables (PFNM); (h) el análisis de esquemas de pago por servicios ambientales (PSA).
- 26 El proyecto fue diseñado para cuatro años con el objeto de alinearlos con la ejecución del proyecto Sierra Norte. Paralelamente se propuso el establecimiento de la plataforma de conservación bi-regional para incluir los GORE de Lambayeque y Cajamarca. Esta plataforma fue creada en el tránsito de aprobación del proyecto, pero el documento de diseño constata que esta permaneció inactiva, por lo que el apoyo inicialmente propuesto para su operación seguía siendo una actividad importante para dinamizar las actividades de la plataforma y fortalecer sus capacidades.
- 27 La propuesta inicial formulada en el documento de diseño, tuvo ajustes a partir de una primera misión de seguimiento y evaluación solicitada por PROFONANPE al FIDA entre septiembre y diciembre del 2013. Esta observó el retraso en la ejecución del proyecto respecto a su programación inicial. También comprobó que otras actividades que registraban un buen ritmo de ejecución no estaban alineadas a sus objetivos, y, esta falta de coherencia afectaba su enfoque, su racionalidad y estrategia. La misión verificó que hasta entonces no se habían implementado acciones para el seguimiento y evaluación del proyecto e identificó que algunas de las causas para esta situación se originaban en factores externos e internos.
- 28 En abril del 2015 la EMT visitó el proyecto con el objetivo de determinar su progreso y la posibilidad de alcanzar las metas previstas durante su diseño, definir el impacto de sus

acciones, analizar la efectividad del esquema de ejecución y administración, así como revisar el avance en el logro de los indicadores definidos en el marco lógico del proyecto. Esta misión ratifica las observaciones de la primera misión de seguimiento en el sentido de constatar que el proyecto ha logrado avanzar en la implementación de los dos componentes. Sin embargo, se encontró retrasado con relación a la programación inicial y propuso una prórroga de tiempo del proyecto con el fin de lograr los principales resultados propuestos en el diseño y aportar de este modo en los objetivos de conservación y uso de la biodiversidad

- 29 La concepción del proyecto se fundamenta en que su intervención constituye una oportunidad para las políticas ambientales y agrarias en el país. A través de su intervención se integra el desarrollo rural basado en la agricultura familiar y la agenda ambiental hacia un esfuerzo de desarrollo, fortaleciendo los órganos representativos de la población, los GORE y Gobiernos locales, promoviendo la participación de las comunidades y reforzando su colaboración con otros sectores para la conservación y el aprovechamiento sostenido de sus recursos naturales, especialmente sus bosques.
- 30 El proyecto incorpora en su metodología de trabajo, la participación de la población organizada para proponer sus iniciativas y obtener el apoyo a través de concursos. Este enfoque conocido como enfoque de demanda, permite planes de negocios como la tara, la miel de abejas alpagate, el manejo integral del café, etc.
- 31 Se pueden listar algunos enfoques y estrategias observados principalmente en las visitas de campo y reuniones con las organizaciones que necesitarán un apoyo futuro para su consolidación y sostenibilidad en tanto son innovadoras para la zona:
 - ✓ Mecanismo de acceso a los recursos del proyecto a través de concurso y cofinanciamiento en el marco de la transparencia y control público, con el mecanismo de los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR).
 - ✓ Transferencia de decisiones y responsabilidades a las propias familias y sus organizaciones para ejecutar sus proyectos y con ello apropiarse de sus iniciativas y gestionar fondos públicos y sus propios fondos.
 - ✓ Fortalecimiento de capacidades de las familias y sus organizaciones para la gestión de sus planes territoriales y de negocios.
 - ✓ Enfoque de oportunidades y de gestión compartida del riesgo.
 - ✓ Enfoque de corredores biológicos, agroecológico, manejo integral de paisajes y de mercado.
 - ✓ Discriminación positiva hacia organizaciones de mujeres y jóvenes.
 - ✓ Enfoque de activos, dado que los recursos que gestiona el hogar constituye un capital que podrá poner en valor en función a las oportunidades a las que pueda acceder.
 - ✓ Un aporte del proyecto en la región, es su enfoque de incidencia en políticas públicas, que permitió la dinamización de una plataforma bi-regional, planes maestros de los RVSL y RVSBNU y de los sistemas regionales de conservación.
 - ✓ Finalmente, la estrategia de focalización en territorios con alta densidad de pobreza y deterioro de sus recursos naturales.

D. COMPONENTES Y EJECUCION DEL PROYECTO.

COMPONENTE 1: APOYO AL SISTEMA REGIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS

- 32 El objetivo de este componente es la conservación y uso sostenible de los recursos naturales y profundizar la gobernanza de la biodiversidad y el medio ambiente en el área del proyecto, apoyando el establecimiento de una red regional para una gestión efectiva de las áreas protegidas. Según el diseño, el proyecto Sierra Norte financiaría el establecimiento en la región de una nueva área protegida que incluyera Bosques

Ancestrales de Cañaris, como está sugerido en el Plan Director del SERNANP; la categoría de gestión de esta área protegida sería definida por autoridades nacionales o regionales.

- 33 El financiamiento del GEF se planteó para asistir a las dos Áreas Protegidas: el Refugio de Vida Silvestre de Laquipampa y la nueva área protegida de Cañaris (en cuanto se hubiera establecido). Una plataforma de conservación bi-regional ya establecida con anterioridad por los GORE de Lambayeque y Cajamarca, debía ser apoyada para fortalecer la colaboración entre las dos regiones en temas de conservación. De esta manera se propuso alinear la gestión de área protegida entre las regiones y asegurar la coordinación con autoridades nacionales, logrando así un gobierno de sistema bi-regional de áreas protegidas. Se programó también brindar capacitación específica al personal de los GORE responsables de la conservación de la biodiversidad y fortalecer las capacidades de planificación para las ANP, la gestión participativa y la gobernabilidad local. Se propuso mejorar la efectividad de gestión en las ANP apoyando los CGL y asistir en su establecimiento y operaciones y facilitar que sus miembros participen en talleres de capacitación y rutas de aprendizaje para fortalecer sus capacidades operativas, desarrollar planes de gestión y evaluaciones y asegurar estructuras efectivas de gobierno local en cada área protegida. El proyecto debía buscar asegurar financiamiento para cubrir los costos recurrentes del manejo de las áreas y futuros costos operativos de los CGL mediante el establecimiento de un Fondo para la Conservación (FC) dentro del PROFONANPE

SUB COMPONENTE: 1.1 APOYO A LA CREACIÓN DE UNA NUEVA MODALIDAD DE CONSERVACIÓN ESTABLECIDA.

- 34 En el diseño del proyecto, se propuso iniciar la actividad con una evaluación de campo en la región identificada en el plan director del 2009 por el SERNANP “Bosques ancestrales de Cañaris y las Pampas y Paramos de Inkahuasi” para identificar una nueva ANP. Se propuso realizar estudios que incluyan la propuesta de una categoría y el nivel de gestión, sea nacional o regional. Las actividades debían incluir la elaboración de documentación técnica sustentatoria y la presentación formal a SERNANP para su evaluación. Este proceso debía estar acompañado por varias reuniones con comunidades y partes interesadas a nivel regional y nacional, buscando asegurar la socialización e inclusión de percepciones y demandas locales. Hacia el final del proceso, se debían organizar talleres de difusión a nivel local y nacional, para presentar los avances y conclusiones del establecimiento de la nueva área protegida. Los costos de comunicación, de viajes de participantes, materiales y cobertura de prensa serían cubiertos por el proyecto.
- 35 El proyecto inicia sus actividades gestionando la suscripción de un convenio de cooperación entre el Proyecto Sierra Norte de Agro Rural-MINAG con PROFONANPE y SERNANP que comprende la elaboración del expediente técnico para el establecimiento de un área natural protegida en el Bosque de Cañaris en concordancia con el convenio entre el GEF y PROFONANPE.
- 36 Se contratan dos consultorías, para la evaluación y análisis técnico sobre los usos, tenencia, derechos y estado legal de las tierras en el ámbito del Bosque de Cañaris, y otra sobre estudios de la biodiversidad, análisis del estado de conservación y conectividad de los bosques y páramos de Cañaris, Lambayeque.
- 37 El POA 2013 considera acciones dirigidas explícitamente para el establecimiento del Área Protegida de Cañaris. (Anexo 8 – Matriz POA) y para la formulación de proyectos de inversión pública para Cañaris estableciendo como meta llegar a la factibilidad.
- 38 Los informes institucionales dan cuenta de los primeros avances en acciones de sensibilización y fortalecimiento organizacional para integrar los intereses de conservación demandados por la población. Se entregan copias de los estudios al Alcalde, Presidente y asamblea comunal de Cañaris que motivan la expresión de interés a través de oficios dirigidos al GORE y SERNANP (Anexo 9). Se logró conformar el Comité de Desarrollo y Gestión para la Conservación de Cañaris con una junta directiva

democráticamente elegida de la que el proyecto forma parte. Se avanzó también con la formulación de un proyecto de inversión pública para el ANP en Cañaris.

- 39 Simultáneamente se presentaron conflictos entre la población y la empresa minera Candente Cooper. A raíz del conflicto se evidencia que las comunidades no tenían título de propiedad y se presentaron problemas organizacionales entre comunidades al no reconocer la representación de sus dirigentes. Estos problemas externos al control y manejo del proyecto, generaron retrasos en la ejecución de su plan operativo.
- 40 La misión de seguimiento y evaluación en diciembre del 2013, constata el retraso en la ejecución de actividades de este subcomponente y acogiendo una propuesta de SERNANP plantea reorientar las actividades hacia una ampliación del área del RVSL. Estas mismas recomendaciones son ratificadas por la EMT en abril del 2015 y reajustadas en el indicador del marco lógico y se programó la elaboración del expediente para la ampliación de la modalidad de conservación a presentar al SERNANP-MINAM.
- 41 Para esta nueva actividad el proyecto apoyó en la elaboración y publicación de un expediente técnico que sustenta la ampliación de 528 ha en el RVSL con el fin de proteger a la pava aliblanca y al oso de anteojos. El expediente fue aprobado oficialmente por SERNANP y se realizaron talleres de socialización en el segundo semestre del 2015 en Laquipampa, Chiclayo y Lima.
- 42 En la segunda mitad del 2015 culmina el proceso de aprobación del expediente con un acta suscrita en la que SERNANP se compromete a darle continuidad. Esta continuidad implica la presentación de la solicitud y el expediente respectivo a través del despacho Viceministerial de Gestión Ambiental al Consejo de Coordinación Viceministerial y de este al Consejo de Ministros para la aprobación del Decreto Supremo correspondiente. Esta acción trasciende a los alcances de un proyecto como Inkañaris.
- 43 Analizando el grado de cumplimiento de las actividades del proyecto, se observa que frente al diseño inicial y a la actividad establecida en el convenio de donación, no se llega a cumplir con el establecimiento del área natural de Cañaris, sin embargo, se debe valorar el aporte de los estudios en Cañaris que deben ser difundidos en el GORE Lambayeque, en Universidades y en plataformas de la sociedad civil interesadas en la biodiversidad. Al contrastar el cumplimiento del proyecto con el marco lógico reajustado luego de la EMT, y con el expediente aprobado para el RVSL, se llega a un grado de cumplimiento de 100%.
- 44 La misión resalta la capacidad de flexibilización del proyecto y de los órganos directivos para asumir una nueva tarea alineada a los objetivos propuestos en el diseño. También destaca el proceso seguido para sensibilizar a la población y directivos de Cañaris en el conocimiento de su biodiversidad e interés por contar con un ANP que debe sistematizarse para futuras intervenciones.

SUB COMPONENTE: 1.2 FORTALECIMIENTO DE LA PLATAFORMA DE CONSERVACIÓN BI REGIONAL LAMBAYEQUE – CAJAMARCA.

- 45 El diseño del proyecto propone elevar las capacidades de funcionarios de los GORE de Lambayeque y Cajamarca, dentro de la plataforma de coordinación, para desarrollar e implementar programas de trabajo conjunto.
- 46 El apoyo a esta plataforma permitiría promover políticas y estrategias de consenso para la gestión de áreas protegidas, mediante una coordinación efectiva de recursos financieros y técnicos, evaluar actividades y resultados en ejecución y proporcionar gobernabilidad efectiva de un sistema bi-regional de áreas protegidas, en coordinación con autoridades nacionales.
- 47 El proyecto cofinanciaría la realización de 12 reuniones (meta que luego es reajustada por la Misión de Medio Término a 6 reuniones) y apoyaría en la producción de material técnico e informativo, en los viajes para mejorar la colaboración bi-regional y la coordinación con SERNANP, MINAM, y otras instituciones públicas y privadas regionales y nacionales.

- 48 Se debía proveer de fondos a las sub-direcciones de Áreas Protegidas de ambas regiones, para apoyar capacitaciones in-situ y mejorar la calidad gerencial de la Áreas Protegidas Regionales mediante cursos y talleres de capacitación, incluyendo a otras partes interesadas (municipalidades, otras direcciones). La capacitación incluiría entre otros, el desarrollo de recursos e inventario y análisis de amenazas, monitoreo, presupuesto, etc. En el documento del diseño, se programaron 8 eventos de capacitación fuera de regiones, sin embargo, la evaluación de medio término propuso un reajuste del indicador a 4 trabajadores de RRNN de Gobiernos Regionales entrenados.
- 49 Los estudios encargados por el proyecto identificaron que el área de bosques en buen estado de conservación y con mayor diversidad, se limitaba a territorios de la región Lambayeque, por lo que la Junta de Administración acuerda concentrar la intervención en esta región, orientando la asistencia técnica al Sistema Regional de Áreas de Conservación de Lambayeque (SIRACL) en la elaboración del plan regional de implementación de modalidades de conservación, así como en la preparación de reuniones de coordinación de su Consejo de Coordinación.
- 50 Cumpliendo las recomendaciones de la misión de seguimiento y evaluación, se incorpora en la plataforma al CGL del RVSBNU y se diseñan alternativas de colaboración bi-regional (Lambayeque-Cajamarca). Aparece como uno de los principales temas de interés el recurso agua y el mecanismo de retribución. El proyecto y SERNANP inician visitas de reconocimiento al RVSBNU.
- 51 A partir del 2014, se inician las coordinaciones de la plataforma de conservación bi-regional y en el 2015 se realizan 3 reuniones culminando el 2016 con las 6 reuniones reprogramadas; esta plataforma cuenta con instrumentos de gestión facilitadas por el proyecto. Los GORES han suscrito un compromiso de continuidad y formalización de esta instancia. Así también se han involucrado en los estudios sobre retribución de servicios eco sistémicos
- 52 Se inicia el programa de capacitación con la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación y líneas temáticas para funcionarios de las Gerencias Regionales de RRNN y de Planificación de Cajamarca y Lambayeque. En esta etapa también se desarrollan reuniones de coordinación con Sierra Norte, Municipalidades de Cañaris e Inkahuasi, con SERNANP y las instituciones con actividades en el RVSL.
- 53 En cuanto a la capacitación se había programado al inicio del proyecto desarrollar 12 cursos, sin embargo, no se cuenta con la información sobre el número de capacitaciones, pues la información proporcionada por el proyecto está en función al número de capacitados, 20 técnicos de GORES, 2 de SERNANP (RVSL y RVSBNU), 2 de Agro Rural, y 3 funcionarios del equipo técnico de Cajamarca. El Proyecto informa la capacitación a 39 técnicos y profesionales y una pasantía realizada por el equipo técnico de Cajamarca a Lambayeque para conocer sobre funcionamiento de los sistemas regionales de conservación. Es importante destacar la coordinación con la Universidad Nacional Agraria La Molina, con el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) para las capacitaciones de técnicos de los GORES de Cajamarca y Lambayeque y de SERNANP. En los talleres con técnicos y funcionarios regionales se ha recogido la satisfacción de los asistentes, aunque no se cuenta con evaluaciones sobre los resultados de estas capacitaciones. (Al respecto, ver Anexo 7: Algunas entrevistas relevantes).

SUB COMPONENTE: 1.3 APOYO A LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE ÁREAS PROTEGIDAS Y OTRAS MODALIDADES DE CONSERVACIÓN.

- 54 El diseño propuso facilitar procesos para mejorar capacidades y habilidades de los CGL en el RVSL y el ANP de Cañaris en sus etapas iniciales para fomentar la participación efectiva en reuniones y actividades dentro de las áreas protegidas. Para ello se financiaría la logística necesaria y de las 30 reuniones de los CGL (posteriormente la EMT redujo a

20 reuniones), ocho serían talleres técnicos para aumentar las capacidades de los involucrados en estos consejos.

- 55 Los temas que debían proporcionarse se centrarían preferentemente en el uso de procesos de planificación como: (i) establecer objetivos claros; (ii) realizar el seguimiento a los Planes Maestros de ANP y Planes Operativos Anuales (POAs); (iii) adoptar políticas y procedimientos para gestión de recursos; (iv) aplicar herramientas de evaluación de efectividad de gestión, y (v) desarrollar e implementar estrategias de conciencia pública. El proyecto también apoyaría la difusión de actividades, talleres y resultados del CGL, así como publicaciones. Debía financiar gastos de viaje de y a Lima, de dos miembros del Comité Ejecutivo del CGL para coordinación y resolución de problemas, seis veces durante la vida del proyecto.
- 56 Además, para incrementar el conocimiento sobre funcionamiento exitoso del CGL y gestión de ANP, se apoyaría con 8 rutas de aprendizaje al menos a 10 miembros de los CGL.
- 57 Mejorar capacidades de los CGL es importante para la efectividad de gestión en las áreas protegidas para ello el proyecto inicia sus operaciones apoyando la gestión y capacitación. Una de las primeras acciones que realiza el proyecto es proponer al CGL un plan de trabajo con actividades para cada uno de sus miembros y destaca la importancia de formar un subcomité de administración de Laquipampa pues su CGL era compartido con el Santuario Histórico Bosque de Pomac.
- 58 Se actualiza el mapa de efectos negativos sobre el RVSL y para ello se utiliza un instrumento del SERNANP (Grilla), identificando a los principales actores para establecer alianzas de conservación y con quienes se elaboran los diagnósticos globales participativos y la formulación de PDN orientados a generar actividades económicas y con ello disminuir la presión sobre el ANP. Se recomienda separar RVSL del CGL del Santuario Histórico Bosque de Pomac.
- 59 Se inician trabajos de gestión participativa con la presidenta del CGL del RVSBNU y se financian talleres y reuniones que apoyaron al fortalecimiento de su CGL. Se presentó el proyecto en reuniones y en forma participativa se definieron los espacios de trabajo.
- 60 El proyecto apoyó las reuniones de instalación de los nuevos CGL de los RVSL y RVSBNU y se iniciaron reuniones con los grupos de interés del RVSL para elaborar su plan de trabajo con sus respectivos instrumentos de gestión. También se auspició la capacitación para el proceso de planeación a los dos CGL de ambos refugios y rutas de aprendizaje.
- 61 Estuvo programada una capacitación especial a medida la misma que no se ejecutó por problemas exógenos al proyecto (cambio de autoridades en la Universidad que elaboró la oferta).
- 62 En cuanto a la estrategia de comunicación para facilitar la sostenibilidad económica y ambiental, esta se ha limitado a la producción de materiales audiovisuales los que incluyen versiones amigables de los planes maestros de los RVS de Laquipampa y Bosques Nublados de Udimá.
- 63 Se debe destacar que la contribución del proyecto ha sido fundamental para la dinamización de los CGL en especial el de Udimá que hasta entonces permanecía inactivo.

SUB COMPONENTE 1.4 FONDO DE CONSERVACIÓN AMBIENTAL.

- 64 Capitalizando la experiencia de PROFONANPE en el manejo de fondos en materia de conservación como el Fondo para la Reserva Nacional de Paracas, se propuso un capital denominado semilla con una contribución del GEF (USD 200,000) para establecer un Fondo Patrimonial para la Conservación que debía incrementarse a USD 1,200,000 al concluir el proyecto como producto del apalancamiento con otras fuentes.

- 65 Un cofinanciamiento inicial de USD 600,000 sería cubierto con el apoyo del sector privado, específicamente de empresas mineras. Se obtuvo un primer compromiso de la minera Candente por USD 100,000.
- 66 Se proponía capacitar en gestión y desarrollo de fondos patrimoniales a autoridades locales, organizaciones sociales y compañías privadas que estén operando en el área con el objetivo de comprometerlas en la expansión del fondo.
- 67 En el primer año de funcionamiento se recibieron los USD 200 mil de capital semilla, se constituyó el portafolio y por la coyuntura en el mercado de capitales, se reservaron los fondos en cuentas remuneradas y depósitos a plazo con lo que se evitó pérdidas hasta encontrar mejores oportunidades de inversión. Simultáneamente el conflicto entre Cañaris y la Compañía Minera Candente Cooper se agudizó, lo que inviabilizó el aporte y se inició la búsqueda de otros aportantes para apalancar recursos con iniciativas como las del colectivo del sistema hídrico de Huallabamba - Motupe y se planteó la posibilidad de vincular esta actividad con el subcomponente 2.4 relacionado al desarrollo de mecanismos de pago por servicios ambientales.
- 68 Posteriormente se contrató una consultoría que dio pautas para el crecimiento y uso de estos fondos. La implementación del fondo y su seguimiento excedía el tiempo de vida del proyecto por lo que se tomó la decisión de no utilizarlos.
- 69 El propósito de este fondo era continuar recaudando fondos necesarios para la consolidación y escalamiento de las actividades luego de la culminación del proyecto, pues como señala la Red de Fondos Ambientales de la Región Latinoamérica y el Caribe - RedLAC y citando al GEF, “las actividades de conservación y desarrollo requieren de varios años para lograr beneficios significativos en los medios de subsistencia y su impacto ambiental global”. Por ello era necesario desarrollar programas de capacitación a las instituciones locales y regionales para dotar de herramientas capaces de gestionar un fondo de conservación. PROFONANPE es una institución reconocida por el GEF y que cumple la condición esencial en la gestión de estos fondos basada en su continuidad institucional y experiencia, por lo tanto, esta opción para la plataforma bi-Regional y para los CGL de los RVS de Laquipampa y de los Bosques Nublados de Udimá debe ser considerada en futuras operaciones, pero con fondos y mecanismos más realistas.
- 70 Pese a que no se implementó el Fondo de Conservación, se puede apreciar que hubo en la zona del proyecto un incremento anual de \$60,000 que proviene de las contribuciones monetarias de comunidades locales y significativamente de financiamiento de Gobiernos Locales, así como de Proyectos de Inversión Pública. Al respecto puede verse el informe “Reporte de cumplimiento de indicadores” (Consultora: Claudia Vega) que analiza el indicador por fuentes sostenibles y concluye que: “El financiamiento por fuentes sostenibles para la gestión sostenible de las áreas protegidas y en áreas circundantes se incrementa en \$60.000 anuales, Esto puede deberse a la influencia directa que han tenido algunas de las actividades en la inversión en la zona de intervención del proyecto”.

COMPONENTE 2. MANEJO FORESTAL SOSTENIBLE EN ZONAS DE AMORTIGUAMIENTO.

- 71 De acuerdo al diseño, el objetivo de este componente fue asegurar una gestión sostenible en áreas forestales en las zonas de amortiguamiento de las áreas protegidas dentro del área del proyecto. Para alcanzar este objetivo el proyecto debía apoyar a las comunidades locales con actividades económicas amigables con el medio ambiente, a modo de aliviar la presión de la deforestación, así como contribuir a la disminución de la pobreza.
- 72 En este contexto el proyecto debía apoyar a las comunidades locales en desarrollar planes para administrar sus tierras, incluyendo los bosques, con un enfoque sostenible, dentro del enfoque de Conservación del Paisaje Forestal⁸ y crear empresas comunales

⁸ El documento no define el enfoque de conservación del paisaje forestal, para los fines de la evaluación se señalan un conjunto de criterios: tiene una dimensión social y económica, implica abordar las causas

que aseguren un uso beneficioso de los productos administrados. El proyecto también debía financiar estudios de factibilidad en mecanismos para el Pago por Servicios Ambientales en el área del proyecto, en coordinación con MINAM, para evaluar el potencial para un mecanismo basado en el mercado a escala regional para proporcionar apoyo adicional a las comunidades, que asegure la conservación del bosque y proporcione servicios del ecosistema en el área.

- 73 Este componente cuenta con los siguientes subcomponentes: (a) Gestión integrada de la tierra con uso sostenible de los bosques; (b) Áreas forestales certificadas; (c) Empresas comunales para uso comercial de PFNM, y (d) Análisis del Pago por Servicios Eco sistémicos.

SUB COMPONENTE 2.1 GESTIÓN INTEGRADA DE LA TIERRA CON EL USO SOSTENIBLE DE LOS BOSQUES.

- 74 Para dar cuenta de este sub componente se plantean las condiciones establecidas en el diseño para su ejecución: a) Selección de un conjunto de comunidades (según criterios de Sierra Norte: demanda, buena organización interna y experiencias previas positivas). b) Apoyo a dichas comunidades con asistencia técnica para desarrollar planes de gestión integral de tierra (PGIT) que incluyan PFNM. El proceso de selección se hace a través de concursos. c) Una vez que 10 comunidades cuenten con los PGIT aprobados, se les brinda el financiamiento para la ejecución del plan y contrata el apoyo requerido, así como los materiales de ser necesario. Los PGIT deben incluir un conjunto de actividades y productos (resultado de una encuesta) así como contar con una caja de herramientas para su ejecución. En cuanto al presupuesto discrimina el aporte del GEF para actividades y productos relacionados con el bosque y el financiamiento de Agro Rural/Sierra Norte para actividades no forestales.
- 75 En cuanto a la ejecución de este sub componente es posible distinguir hasta 3 etapas, las mismas que se analizan a continuación.

Etapas	Aspectos relevantes	Meta alcanzada	Aspectos positivos	Limitaciones
1. Diagnósticos participativos a nivel caserío (2012-2013)	No se han desarrollado PGIT ⁹ , en su lugar aparecen una nueva herramienta denominada Diagnóstico participativo, este se realiza en talleres a nivel de cada caserío.	35 ¹⁰ Diagnósticos participativos de las actividades económicas potenciales y su validación.	El uso de la herramienta del mapa parlante permite la participación activa de los asistentes.	Se confunde la ruta metodológica para la formulación de los PGIT con los Diagnóstico Rurales.
Diagnóstico Global participativo distrito de Inkahuasi. (2013)	Información detallada a nivel estadístico. Síntesis de los resultados obtenidos a partir de ocho talleres de Diagnóstico participativo.	1 Diagnóstico global a nivel de Inkahuasi.	La información constituye la línea de base para las actividades del proyecto ¹¹ .	La fuente de información difiere para cada uno de los aspectos que presenta el documento (ejemplo 1994).

originales que provocan la pérdida y degradación de los bosques, participación de diferentes actores, identificación y negociación de compromisos, restaurar servicios forestales, productos y procesos; entre otros. Estos criterios fueron tomados del estudio: "Principios y Práctica de la Restauración del Paisaje Forestal Estudios de caso en las zonas secas de América Latina"; producido por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), para contribuir a encontrar soluciones pragmáticas para los principales desafíos ambientales y de desarrollo que enfrenta el planeta.

⁹ No se cumple con el apoyo a las comunidades para la formulación de PGIT, no hay evidencias en la documentación facilitada por el proyecto.

¹⁰ Los diagnósticos participativos están orientados a identificar los recursos y las actividades económicas que contribuyen a generar una dinámica local.

¹¹La fuente de información difiere para cada uno de los aspectos que presenta el documento, algunas se remontan al año 1994.

2. PGIT a nivel familiar (2014 – 2015)	Se elaboran las bases para el concurso para la elaboración de los PGIT a nivel familiar (2014) El 2015 se realizan concursos y se mejoran los criterios para la premiación de los participantes.	120 participantes	Los compromisos y expectativas generados durante el 2014 se concretan el 2015, esto restablece la confianza en el proyecto.	Se enfoca desde una perspectiva individual y no a nivel de comunidad/caserío. La ficha a nivel familiar es muy básica, no ayuda a visibilizar ni la situación ni el compromiso de la familia (2014).
3. PGIT a nivel de caserío	Se contratan consultores ¹² . Los PGIT tienen el objetivo de aprovechar de manera sostenible y equitativa los recursos naturales de la zona para mejorar la calidad de vida de la población y la conservación de los bosques.	9 PGIT ¹³ Total: 1460 hectáreas ¹⁴	El proyecto pudo cumplir con la meta de los PGIT antes de su cierre. ¹⁵	No se puede determinar la cantidad de población que efectivamente participó en la formulación de los PGIT. Los planes de acción de cada PGIT son muy generales. No se especifica el requerimiento financiero para su ejecución.

- 76 A fines de diciembre del 2013, el consultor Robert Hofstde, (Misión de Seguimiento y Evaluación) en la actualización del diseño del proyecto, identifica un conjunto de actividades pendientes¹⁶ para este subcomponente, las mismas que se mantienen como referencia para la evaluación de medio término (abril 2015).
- 77 En base a la información descrita la misma que previamente ha sido contrastada con la documentación provista por el gerente del proyecto Luis Castro (durante la misión de evaluación final en terreno); se plantea el análisis a nivel de resultados, productos y cumplimiento de actividades:

Resultado	Indicador	Meta lograda	%
Gestión integrada de la tierra con usos sostenible forestal incluido.	2000 Has de bosques manejadas efectiva y sosteniblemente a partir de PGIT	2,926.45 Total ¹⁷ 1463.23 has identificadas	50% ¹⁸

SUB COMPONENTE 2.2 ÁREAS FORESTALES CERTIFICADAS

- 78 Para dar cuenta de este sub componente se plantean las condiciones establecidas en el diseño: La certificación forestal¹⁹ es una herramienta innovadora que puede

¹²La estructura y contenidos difieren de un consultor a otro.

¹³Alumbral, el Chorro, Sauce, Montañita, Nuevo Porvenir, Laquipampa, Puchaca Bajo, Alto Puchaca y la Calera. El número de hectáreas total se obtiene de la información provista por los PGIT de dichos caseríos.

¹⁴El total de hectáreas debe considerarse a nivel de propuesta mas no de logro alcanzado. Esto será posible después de que se lleven a cabo los planes de acción que se plantean en cada PGIT, para los cuales no se ha cumplido desde el proyecto el canalizar recursos para ejecución.

¹⁵Los PGIT se encuentran a nivel de propuesta, no se han dejado herramientas para el acompañamiento a su ejecución y menos se han canalizado una parte de recursos para su cumplimiento.

¹⁶Apoyar a las asociaciones en Inkahuasi y Cañaris (con PDN), en la elaboración de los PGI, realizar el análisis de mejores prácticas de manejo forestal basado en PFNM, presentando una lista de posibles productos (deben incluirse en los PGIT), realizar estudios específicos para desarrollar técnicas de manejo de ciertos PFNM, utilizar el mecanismo de concursos para la elaboración de los PGIT.

¹⁷ Toma en cuenta la superficie involucrada en los PGIT a nivel de caserío, PGIT a nivel individual y la involucrada en PDN.

¹⁸Este porcentaje se atribuye a que a la fecha de cierre del proyecto se cuenta solamente con los PGIT elaborados. Para la ejecución posterior de los mismos adolecen del presupuesto que se había previsto en el diseño y el cual era necesario para facilitar su ejecución.

¹⁹Resumen de la FCS Perú sobre algunas pautas para acceder a la certificación de Manejo Forestal FSC: En la página web, <https://pe.fsc.org/es-pe/certificacin/tipos-de-certificados-fsc/certificacin-de-manejo-forestal>,

complementar y mejorar otras medidas de protección. En ese sentido el proyecto respaldará la certificación de la gestión forestal en las comunidades rurales empleando estándares peruanos e internacionales del Forest Stewardship Council (FSC). El proceso de certificación dará lugar al desarrollo de un plan de gestión a la vez que optimizará el uso sostenible de los bosques. El mecanismo propuesto es una certificación agrupada²⁰, por la cual una sola certificación será dada a un grupo remanente de bosques de diferentes comunidades, y con base en diferentes planes de manejo forestal. Se contratará un auditor forestal certificado para ejecutar las auditorías de certificación y recomendar las mejores prácticas de gestión para asegurar que el bosque está manejado sosteniblemente y que cumple con los estándares de certificación. El financiamiento del GEF será utilizado solo para la preparación y apoyo del proceso mediante el fortalecimiento de capacidades, consultas a las comunidades y estudios iniciales. La certificación forestal contribuirá a la disminución de los niveles de pobreza.

- 79 La certificación forestal exige procesos de manejo y transformación responsable. La implementación de la certificación forestal hace uso de técnicas como la de aprovechamiento de impacto reducido que implica, entre otras actividades, el marcado de linderos y la identificación de trochas de evaluación. Esto permite identificar los árboles que serán usados comercialmente y aquellos que se utilizarán como semilleros. También permite identificar el volumen sobre el cual se desarrollan las diferentes actividades. En los mapas de planificación se ubican todos los recursos en la zona, de manera gráfica, se identifican las redes de caminos para extraer la madera con el menor impacto posible, se construyen los caminos, drenajes, alcantarillas, etc. En este proceso se involucra mucha mano de obra local²¹.
- 80 Durante la primera etapa del proyecto, se realizaron un conjunto de actividades importantes tales como: talleres participativos en caseríos de Inkahuasi y Cañaris con el objeto de sensibilizar a los participantes sobre el proceso de certificación y la utilidad del mismo para la conservación del medio ambiente y el valor adicional que obtienen los productos que provienen de bosques certificados. También destaca la conformación de un comité técnico responsable del control interno (a nivel de cada asociación), este comité asume las funciones de implementación, seguimiento y monitoreo de las actividades para el logro de la certificación forestal. Otra actividad relevante fue el recojo de información histórica de georreferenciación forestal y sistematización de áreas de aptitud forestal con el fin de identificar dichas áreas de aptitud forestal²². Las actividades que cita la información financiera²³ del periodo implican una inversión de USD 51,450²⁴ para el año 2012.

plantean que requiere que el administrador forestal (o el propietario) contrate a una entidad de certificación acreditada FSC para que lleve a cabo una evaluación. Mediante una pequeña evaluación se identifica las áreas que no podrían cumplir los estándares FSC, resueltas las insuficiencias se puede solicitar la evaluación completa. La duración de la certificación forestal es de 5 años con revisiones anuales. El FSC cuenta con un programa para apoyar las operaciones forestales pequeñas ('pequeños propietarios'). A través de requisitos simplificados de certificación, orientación técnica, capacitación especializada y otros recursos, el FSC se esfuerza por llevar los beneficios de la certificación a los productores pequeños y comunitarios.

²⁰En la página web citada en la referencia 11 se especifica también que la certificación grupal está diseñada para compartir responsabilidades, siendo ideal para grupos de productores, dueños o concesionarios de sus propias UMF, que por razones económicas o de solidaridad deciden adoptar el esquema de certificaciones en grupo con unidades de producción concentradas en una misma área o localizadas en diferentes partes del país o región. En estos casos las evaluaciones y auditorías se hacen por muestreo.

²¹ Con fines de contextualizar el proceso que implica la certificación forestal se plantea un breve resumen de cada una de las etapas principales.

²²Los principales productos son: Sistemas ecológicos y uso actual del suelo en Lambayeque. Identificación del corredor biológico de la pava aliblanca y el oso de anteojos, comunidades vegetales, áreas protegidas, cobertura vegetal, geomorfología, entre otros. Fuente: Informe 2012.

²³ Ver ejecución presupuestal (pág. 20) en el informe semestral 2012 presentado por el responsable.

- 81 Durante el primer semestre del 2013, se continúan un conjunto de actividades con una ejecución financiera de USD 25,340.16²⁵. No se cuenta con el informe del segundo semestre del 2013. La misión que elabora la propuesta de actualización (abril 2013) plantea que las actividades se han cumplido de acuerdo a lo previsto, a la vez que plantea un conjunto de actividades pendientes²⁶. La EMT plantea un reajuste del indicador²⁷ quedando la elaboración de un documento técnico como único resultado de este subcomponente. En el año 2014 se elaboran los TDR del “estudio para analizar la viabilidad de realizar certificación forestal en el ámbito del proyecto Inkañaris”, además de haber realizado la identificación de bosques en zonas de amortiguamiento de los RVSL y RVSBNU. En la última etapa del Proyecto se lleva a cabo el estudio involucrando a la ONF Andina y se realizan los talleres de socialización en Lima, Lambayeque y Cajamarca.
- 82 El estudio de viabilidad de certificación forestal en los RVSL Y RVSBNU²⁸, permite validar que las acciones iniciales realizadas en la primera etapa del proyecto (2012-2013), cumplen una de las condiciones establecidas en la hoja de ruta planteada por dicho estudio bajo la denominación: “La certificación debe resultar de un proceso vinculante con la población rural beneficiaria”.
- 83 El estudio de viabilidad realizado por la ONF Andina, aporta al conocimiento detallado del análisis de los estándares para los PFNM en las ANP del estudio, validando también algunas de las líneas de negocios identificadas para su implementación a través de los PDN²⁹.
- 84 La certificación forestal planteada en el diseño del proyecto pretendía garantizar que el origen de la madera de las áreas forestales involucradas cumpliera los estándares del FSC, para ello fue necesario el involucramiento de la población de las comunidades quienes debían internalizar la importancia de la certificación y la necesidad de hacer correcciones en el manejo productivo. Estos “costes de mejora de la gestión” fueron asumidos con los recursos del GEF en la etapa de preparación y apoyo mediante el fortalecimiento de capacidades, consulta a las comunidades y estudios iniciales en los caseríos de: Piedra Colorada, Cueva Blanca, Laquipampa, Puchaca, Marayhuaca, Kutiquero y Tungula (agosto 2012). En esta etapa inicial el proyecto también financió la consultoría: “Recopilación de información histórica de geo referenciación forestal y sistematización de aptitud forestal, plantación y protección” con el objetivo de identificar las áreas de aptitud forestal del distrito de Incahuasi.
- 85 El estudio de la ONF Andina, brinda valiosa información sistematizada acerca del marco conceptual, avances en materia normativa forestal, en materia normativa sobre ANP, PFNM, un análisis detallado de alternativas de certificación en los RVSL y RVSBNU, y finalmente aporta lineamientos para la formulación de un plan de acción. Los resultados de dicho estudio son de conocimiento de los CGL de los RVS antes señalados.

²⁴La consulta pública: USD 7,206; visitas de campo y establecimiento de mecanismos de certificación forestal: USD 27,853, implementación de recomendaciones para lograr la certificación USD 12,394, finalmente para el seguimiento y monitoreo USD 3,997 dólares (fuente informe 2012).

²⁵La consulta pública: USD 5,044.44; visitas de campo y establecimiento de mecanismos de certificación forestal: USD 5,446.56, implementación de recomendaciones para lograr la certificación USD 6,097.47, finalmente para el seguimiento y monitoreo USD 8,751.69 (fuente informe 2013).

²⁶Certificación formal (con fondos externos) de plantaciones Incahuasi (mediante concurso, por formalizar con Sierra Norte), estudio detallado para analizar la viabilidad de realizar certificación forestal en el ámbito del Proyecto, incluyendo el área, los caseríos y los productos forestales, capacitación a comunidades involucradas en nuevo proceso de certificación, preparación y apoyo al proceso de certificación en bosque natural, certificación formal (con fondos externos). Fuente. Propuesta de actualización del diseño del proyecto.

²⁷ Fuente: Informe de evaluación de medio término.

²⁸ Estudio contratado por el proyecto en cumplimiento del marco lógico ajustado a partir de la EMT.

²⁹ Esta contribución será presentada en el análisis del subcomponente “empresas comunales para uso comercial de los productos forestales no maderables”.

- 86 En términos del cumplimiento en la ejecución de este sub componente, se evidencia que se ha cumplido en la primera etapa del proyecto³⁰ (involucramiento participativo para la toma de decisiones informada por parte de la comunidad) así como con el indicador reajustado a partir de la EMT (Estudio de viabilidad de certificación en el Bosque Nublado de Udimá y Laquipampa)³¹. Con estas acciones el proyecto ha contribuido con sentar las bases para un proceso de certificación futuro, el mismo que incurriría en los costos propiamente dichos de la certificación (coste de la solicitud, coste de la verificación, coste del derecho de uso del logotipo, etc.), para lo cual los actores involucrados deberán apalancar los recursos necesarios que este demande.

SUB COMPONENTE 2.3 EMPRESAS COMUNALES PARA USO COMERCIAL DE PFNM

- 87 En el diseño del proyecto se plantea el desarrollo e implementación de PDN que garanticen la rentabilidad de PFNM a largo plazo. El diseño destaca la participación comunal y el apoyo al mercadeo de los productos. Previo a la formulación de los PDN se debe contar con los resultados de una investigación de mercado de PFNM con alto potencial para la generación de ingresos. Los PDN deberán ser formulados teniendo en cuenta el enfoque del Proyecto Sierra Norte³². Asimismo deberán ser apoyados en el alcance de mercado y la gestión de conocimiento y difusión de las mejores prácticas de mercadeo mediante rutas de aprendizaje. Los PDN deberán considerar la oferta y demanda potencial y los mecanismos para la mejora de estos, procedimientos post cosecha, y las mejores herramientas para promoción y mercadeo. El diseño también plantea un estimado del costo beneficio de esta actividad. A partir de la EMT se ajusta el indicador en cuanto a la meta mas no se precisan reajustes a la calidad y contenido de los PDN explicitados anteriormente en el documento de diseño del proyecto por lo cual serán considerados en el proceso de análisis y evaluación.
- 88 Durante la primera etapa del proyecto (2012-2013) se promovieron 5 PDN en la zona de Cañarís y 7 PDN en la zona de Inkahuasi. Entre el 2015-2016, 13 PDN³³ en Laquipampa y Udimá. Las características principales de todo este proceso se detallan a continuación³⁴:

a) Diseño de ruta metodológica en ambas etapas. El equipo del proyecto construye una ruta metodológica que le permite seguir una secuencia ordenada de todas las actividades³⁵ que conlleva este proceso.

b) Participación activa de los potenciales beneficiarios de los PDN en la etapa de diagnóstico. En la primera etapa (2012-2013) la participación se ha visibilizado en la formulación y análisis de los diagnósticos rurales participativos y sus respectivos procesos de validación en 7 caseríos de Inkahuasi y 6 de Cañarís con el objetivo de conocer los productos que trabajan en la zona e identificar los que más contribuyen al desarrollo³⁶. Posteriormente y a través de un proceso de validación y considerando un conjunto de criterios³⁷ se identificaron las líneas de negocio promisorias alrededor de las

³⁰ 2012-2013

³¹ Informe de Evaluación de Medio Término proyecto GEF, pág. 29.

³² Sierra Norte es un Proyecto financiado por el FIDA.

³³ Informe final de actividades del Ing. Julio Cesar León Chávez, coordinador del componente 2.

³⁴ Ver anexo 10 y 11

³⁵ En el archivo electrónico del Proyecto se encuentran los siguientes documentos: el documento denominado "Ruta metodológica para el desarrollo de concursos de PGI a nivel de caserío y familiar y PN basados en PFNM, diseñado en el 2014. La guía metodológica "Concursos de PN basado en PFNM" diseñada el 2015.

³⁶ Informe 2012 coordinador del componente 2, Ing. Julio César León Chávez y documentos proporcionados por el proyecto en archivos electrónicos durante la visita a campo.

³⁷ En el informe del 2012, páginas 15 y 16 se da cuenta de los siguientes criterios: motivación e involucramiento para participar en el PDN, demanda insatisfecha, potencial de mercado del producto propuesto, canales de comercialización, disponibilidad de materias primas, mano de obra y breve análisis de que el bien o servicio del PDN no daña el medio ambiente. En la revisión documentaria la misión pudo verificar mediante los informes de cada actividad y los respectivos archivos fotográficos del proceso antes descrito.

cuales se formularían los respectivos PDN. En la segunda etapa de gestación e implementación de PDN (2015-2016) se ha involucrado de manera activa a los potenciales beneficiarios del proyecto. La ruta metodológica no consideró diagnósticos participativos como fase inicial de aproximamiento de las comunidades a este mecanismo que permite el acceso a recursos financieros.

c) Mecanismo CLAR e instrumentos para la gestión de los PDN, concretan el enfoque competitivo de Sierra Norte³⁸. El proyecto incorpora el Comité local de asignación de recursos (CLAR). El CLAR está conformado por autoridades locales y regionales; ante quienes las asociaciones formalizadas sustentan su PDN y acceden a recursos económicos que el proyecto facilita. El CLAR ha evidenciado, en los años que lleva la experiencia del FIDA en el Perú, que es un mecanismo que genera transparencia, confianza y credibilidad entre los participantes ya que se trata de un concurso público. El proceso de su desarrollo favorece el control social tanto por parte de las instituciones representadas como de la misma población. En ambas etapas del proyecto con matices en sus instrumentos, se han propiciado los concursos públicos para la asignación de los recursos. La formulación de los PDN y la sustentación misma fueron apoyadas en ambas etapas por consultores contratados para tal fin.

d) Gestión del conocimiento y rutas de aprendizaje: Los consultores contratados para la formulación de los PDN han involucrado a las asociaciones en la construcción de los PDN en ambas etapas (2012-2013 y 2015-2016). En la segunda etapa se visibiliza tanto en la planificación como en la ejecución financiera la realización de visitas guiadas³⁹ antes de la elaboración del PDN, y también durante su ejecución.

e) Los PDN deberán considerar la oferta y demanda potencial. Los PDN de la primera etapa cumplen con esta especificidad planteada en el documento del diseño, y todos los PDN (ambas etapas), consideran recursos para la actividad comercial bajo diferentes rubros de gasto: articulación comercial, comercialización y articulación con mercados.

f) Los PDN deberán considerar procedimientos post cosecha, y las mejores herramientas para promoción y mercadeo. Estos aspectos no se detallan en la estructura de financiamiento.

- 89 La estructura de financiamiento de los PDN: evidencia que hay montos muy variables dependiendo del giro del negocio. Estas características son similares para ambas etapas.
- 90 El PDN es una herramienta de gestión para las organizaciones. Luego de revisar los PDN, estos presentan un contenido bastante técnico e incluso contienen aspectos detallados a nivel de labores culturales con mayor o menor especificidad dependiendo de la línea de negocio. Los consultores cuentan con guías de referencia, pero aun así cada cual imprime su sello particular lo que hace difícil una comparación entre ellos.
- 91 Se revisó una muestra de PDN de manera aleatoria a partir de los informes de cierre alcanzados por el proyecto, teniendo los siguientes resultados⁴⁰:

a) Instalación y operatividad de un vivero de alta tecnología para la propagación de especies que favorezcan la conservación de la biodiversidad en el caserío de Pillona. Son 14 socios en la asociación comprometidos en la producción y comercialización de 26,000 plántones durante el primer año de funcionamiento del vivero, debiendo a la vez capacitar y brindar asistencia a los comuneros en plantaciones forestales. Este PDN corresponde a la primera etapa del proyecto. En el documento de

³⁸ En el documento de diseño del proyecto "Manejo sostenible de áreas protegidas y bosques de la sierra norte del Perú" se detallan un conjunto de lecciones aprendidas de las operaciones FIDA en el país.

³⁹ Visitas guiadas es la denominación que le consignan en la segunda etapa para cumplir con la condición que establece el diseño del proyecto (rutas de aprendizaje).

⁴⁰ Los tres primeros y Seg Seg, iniciaron en la primera etapa del proyecto, pero su segundo desembolso se retomó para la segunda etapa.

cierre no dan cuenta del número de plántones producidos y vendidos. No se cuenta con información de las capacitaciones realizadas a otros miembros de la comunidad, ni del desarrollo de capacidades logradas con la asistencia técnica contratada por la asociación.

b) Producción, tecnificación y comercialización de granadilla colombiana en la asociación de productores agrícolas conservacionistas del medio ambiente Cruz de Chalpón en el caserío del Alizal. Los 11 socios que componen la asociación tienen como objetivo fortalecer las técnicas empleadas en el proceso productivo de la granadilla y realizar una gestión comercial de calidad. La ficha de cierre no da cuenta de la superficie cultivada ni de la producción obtenida y comercializada. En cuanto a la asistencia técnica requieren reforzamiento sobre la producción de compost y biofertilizantes a fin de evitar el uso de agroquímicos e incluir esta práctica en todos los cultivos de la finca.

c) Construcción y equipamiento de una casa hospedaje comunal en el distrito de Cañarís. El número de socios consignado en la ficha de cierre es de 14 personas, uno de los principales logros que destaca la organización es haber conseguido en calidad de cesión de uso el terreno en el que se hizo la construcción. Al igual que los PDN anteriores la ficha de cierre no da cuenta del estado de situación de la casa hospedaje ni de las atenciones brindadas a la fecha. Tampoco da cuenta de los contenidos de la asistencia técnica tan importantes en esta clase de servicios. Este PDN corresponde también a la primera etapa del proyecto.

d) Producción y comercialización de la tara orgánica del RVSL. Este PDN cuenta con la participación de 18 socios. A través del PDN la Asociación espera implementar áreas productivas de tara utilizando tecnologías amigables con el medio ambiente. Asimismo, esperan fortalecer sus capacidades organizativas, de gestión y contribuir a la conservación del RVSL. La ficha de cierre del mencionado proyecto da cuenta detallada de todo el conocimiento adquirido por los socios en cada una de las labores que implica la producción de tara en un contexto de conservación. Asimismo, señala que la superficie instalada con plántones de tara a la fecha asciende a 1ha quedando pendiente la instalación de 1ha, la que ha sido programada para el siguiente periodo con los recursos brindados por el proyecto (plántones y materiales necesarios) y su aporte (mano de obra).

e) Producción y comercialización de cacao nativo en la zona de Puchaca Bajo. Este PDN cuenta con la participación de 16 socios. A través del PDN la asociación espera mejorar la calidad de vida de los socios mediante la producción, transformación y comercialización del cacao nativo. La ficha de cierre del mencionado proyecto da cuenta detallada de todo el conocimiento adquirido por los socios en cada una de las labores que implica la producción del cacao. No da cuenta del número de plántones producidos.

f) Manejo agroforestal y comercialización de frutos del RVSBNU. El PDN es ejecutado por 14 socios quienes van a producir café orgánico bajo sistemas agroforestales. La ficha de cierre se sustenta en un archivo fotográfico por cada una de las labores realizadas y destaca por cada componente los resultados logrados y los problemas identificados en el proceso. Da cuenta de 7ha en las que los socios vienen trabajando⁴¹.

- 92 Todos los PDN se consideran en proceso de implementación, aun los considerados en los acápite a, b y c ya que su segundo desembolso fue ejecutado el 2016.
- 93 La misión de evaluación⁴² tuvo la oportunidad de visitar algunos planes de negocios in situ⁴³. Las líneas de negocio correspondían a: miel de alpargate (2), tara (1), café bajo sistema agroforestal (1), campamento para turistas (1). Los resultados de la observación y las entrevistas realizadas se muestran en el Anexo 12.

⁴¹ Cada socio ha comprometido una superficie de 0.5 has.

⁴² La misión fue acompañada por el Eco. Luis Castro (responsable del proyecto a la fecha de la visita).

⁴³ Visita inopinada.

- 94 La transferencia conceptual, metodológica e instrumental por parte del proyecto Sierra Norte al proyecto ha sido muy limitada en ambas etapas de su ejecución. Sin embargo, se aprecian los esfuerzos del Proyecto para adecuar la experiencia del FIDA en un proyecto ambiental que vislumbra importantes lecciones.

SUB COMPONENTE: 2.4 ANÁLISIS DE PAGO POR SERVICIOS AMBIENTALES

- 95 De acuerdo al diseño del proyecto los beneficios ambientales locales serán el resultado de eliminar las barreras que impiden una efectiva protección del área y manejo del ecosistema natural. Esta eliminación de barreras será consecuencia de activar cada uno de los componentes y subcomponentes planteados en el proyecto. Los resultados esperados se evidenciarán a través de estudios que deberán ponerse a disposición y ser difundidos. La valoración de los servicios eco sistémicos deberá ser realizada por lo menos en 3 sitios diferentes del área del proyecto y evidenciando la viabilidad económica y social de los esquemas de pago. La EMT mantiene el indicador planteado en el diseño del proyecto.
- 96 El proyecto ha cumplido con la realización del estudio denominado “Análisis de mecanismos de retribución por servicios eco sistémicos en áreas protegidas y bosques de la sierra norte” El estudio ha considerado a las áreas comprendidas en los RVSL y RVSBNU.
- 97 En el marco del Mecanismo de Retribución de Servicios Ecosistémicos (MRSE equivalente a pagos por servicios ambientales) el estudio identifica los contribuyentes y retribuyentes de un conjunto de servicios eco sistémicos priorizados. En el caso del RVSL, son las asociaciones que conducen los PDN quienes constituyen los contribuyentes y el SERNANP, así como algunos negocios locales, operadores turísticos, empresas privadas y turistas conforman los retribuyentes de dichos servicios eco sistémicos.
- 98 Para el RVSBNU, los contribuyentes están constituidos por los productores de café y bambú ubicados en la zona de uso especial del refugio. Los retribuyentes aun no pueden ser identificados.
- 99 La implementación del MRSE para el área del proyecto se enfrenta al cierre del mismo, un conjunto de dificultades que impiden la valoración en términos económicos y ambientales: La falta de información sobre los servicios eco sistémicos y sus fuentes (ecosistemas), interés de los retribuyentes en un contexto de desconocimiento de las implicancias de establecer un MRSE en el ámbito de Laquipampa, desconocimiento del interés y aceptación de los actores involucrados en el BNU, la propiedad de la tierra (BNU) y finalmente la falta de reglamentación y normas complementarias de la Ley de MRSE N° 30215, dificultan la implementación de los MRSE ya que aún no es posible su inscripción, registro y fiscalización por parte de la autoridad competente (MINAM). Con el apoyo del Proyecto se han desarrollado capacidades en los técnicos de los GORES de Lambayeque y Cajamarca para la formulación de planes de inversión pública que utilicen los resultados de este estudio.
- 100 Otra limitación que el estudio evidencia es que cuando se trata del servicio eco sistémico “provisión de agua” es necesario trabajar en un área a nivel de cuenca. De esta manera el aporte de la provisión del servicio eco sistémico será más interesante para los contribuyentes al mismo. En este sentido, las áreas de ambos RVS deben integrarse bajo el enfoque de cuenca a un área mayor.

COMPONENTE 3. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

- 101 Conforme al Convenio de Donación GEF-FSP-022-PER la gestión y administración del Proyecto correspondió a PROFONANPE y como tal fue la entidad receptora de los recursos financieros y responsable de la planificación, gestión técnica y financiera de Proyecto y administración de los recursos

GESTIÓN FINANCIERA

- 102 Si bien el Proyecto, nace como complemento al Proyecto Sierra Norte, cuya inversión total se estimó en USD 19.68 millones monto que incluye el presupuesto de ambos proyectos; no obstante los recursos financieros específicamente destinados al Proyecto INKAÑARIS, administrados por PROFONANPE ascendieron aproximadamente a USD 1'843,000, monto que proviene de dos fuentes de financiamiento 1) Donación del GEF a través del FIDA con USD 1'720,000 y 2) AGRORURAL a través del Proyecto Sierra Norte USD 123,000⁴⁴. La gestión de los referidos recursos tuvo el siguiente comportamiento:
- 103 Desde 2012 hasta 2016 el Proyecto recibió cuatro desembolsos del FIDA proveniente de la donación de GEF que en suma ascienden a USD 1'520,000 (USD 650 mil en mayo 2012, USD 500 mil en junio 2013 y USD 353.9 mil en noviembre 2015 y USD 16 mil en agosto 2016). FIDA habría desembolsado el 100% del monto de Donación sin embargo en el último año se decidió no ejecutar el Fondo de Conservación, por lo que FIDA retuvo a manera de devolución de PROFONANPE los USD 200 mil que correspondían a dicha categoría de gasto. De este modo, la ejecución de gastos al cierre del proyecto se define sobre USD 1'520,000 que equivale al 88.37% de monto del Convenio GEF-SFP 022-PER. A continuación se resume la ejecución por año y categoría de gasto.

Recursos fuente Donación GEF a través del FIDA

(Expresado en Dólares Americanos)

FUENTE FTO / CATEGORIA	PROGRAMADO		EJECUCION						
	INICIAL 2011	FINAL MODIFICADO	2012	2013	2014	2015	2016(1)	TOTAL	%
I. Proyectos Ambientales	504,000	530,993	11,294	169,699	34,159	12,974	273,741	501,867	94%
II. Fondo de Conservación	200,000	200,000	200,000	0	0	0		Devuelto al FIDA	0%
III. Capacitación y consultas	387,000	330,665	113,014	61,252	22,552	49,533	84,214	330,565	93%
IV. Servicios de Consultoría	325,000	476,878	11,200	86,598	92,551	177,692	107,499	475,540	99%
V. Vehículos y Equipamiento	33,000	45,464	32,964	0	10,925	0	1,276	45,165	99%
VI. Administración del proyecto	136,000	136,000	27,423	15,614	16,159	43,888	32,916	136,000	100%
VII. Sin asignación	135,000						0	-	
TOTAL	1,720,000	1,720,000	395,895	333,163	176,346	284,086	499,646	1,489,137	87%
Avance Anual (%)			23%	19%	10%	17%	29%		

Fuente: Estados Financieros Anuales del Proyecto

(1) Incluye la ejecución de gastos de la Evaluación Final

- 104 Con la información financiera obtenida a la fecha de la evaluación final, se ha efectuado una comparación entre el presupuesto inicial y final del Proyecto, determinándose que se dieron algunas modificaciones internas entre categorías de gasto. Es así que las categorías I) Proyectos Ambientales, IV) Servicios de Consultoría y V) Vehículos y Equipamiento tuvieron incrementos, mientras que la categoría III) Capacitación y Consultas se redujo, asimismo se efectuó reasignación total de la Categoría "VII Sin Asignación".
- 105 La ejecución financiera comprende además de los gastos al cierre del Proyecto (setiembre 2016), los gastos previstos para la Evaluación Final del Proyecto y el costo de la Auditoría Final correspondiente al año 2016, en resumen la ejecución financiera en relación al monto total presupuestado asciende a 87%; la menor ejecución se explica

³⁸ Informe Final Convenio Ministerio de Agricultura –AGRORUAL a través del Proyecto Sierra Norte y Ministerio del Ambiente a través de SERNAP y PROFONANPE de setiembre 2015

principalmente por la decisión de no ejecutar la categoría II) “Fondo de Conservación” por USD 200 mil con el que inicialmente se intentó conformar un portafolio de Conservación del Proyecto Inkañaris buscando complementar con aportes del sector privado, sin embargo al no poder concretarse tanto los aportes y aplicación de las mismas por razones expuestas en numerales referidos al sub Componente 1.4 Fondo de Conservación Ambiental del presente informe, dichos recursos financieros han sido devueltos por PROFONANPE al FIDA en el último año de modo que su ejecución se considera nula.

- 106 Las categorías que muestran mayor ejecución respecto al monto programado corresponden a Servicios de Consultoría con 99% Vehículos y Equipamiento con 99%, Administración del Proyecto 100%, seguida de las categorías, Proyectos Ambientales y Capacitación y Consultas con 94% y 93% respectivamente. En general la ejecución financiera habría alcanzado a un nivel aceptable con la excepción de una categoría Fondo de Conservación; asimismo la ejecución anual osciló entre el 10% y 20% salvo último año 2016 que se incrementó al 28%. Llama la atención la baja ejecución del año 2014 encontrando la explicación en que se debió a cambios internos de equipo técnico del Proyecto, así como cambios de autoridades regionales y locales que dificultaron las coordinaciones para la implementación de las actividades programadas para dicho año, que obligó incluso reformular el POA anual.
- 107 Por su parte AGRORURAL a través del Proyecto Sierra Norte, ha transferido para el Proyecto Inkañaris la suma de S/ 345,845 equivalente aproximadamente a USD 123,000 de los cuales hasta el cierre operativo del Proyecto Sierra Norte (septiembre 2015) se ejecutó S/228,864 (USD 81,316), habiendo devuelto el saldo a la fuente de origen. En resumen, por esta fuente el proyecto ejecutó el 66.11% del monto desembolsado.

Los gastos asumidos por los recursos de esta fuente corresponden a las categorías:

Recursos asignados por Proyecto Sierra Norte

FUENTE FTO / CATEGORIA	MONTO RECIBIDO		EJECUCION 2012 al 2015		MONTO DEVUELTO (US\$)
	S/	USD	S/	USD	
III. Capacitación y consultas			98,594	35,030	
IV. Servicios de consultoría			121,569	43,194	
VI. Administración del Proyecto			8,701	3,092	
GLOBAL	345,845	123,000			41,684
TOTAL	345,845	123,000	228,864	81,316	41,684

Fuente: Informe final Convenio MINAGRI -MINAM

- 108 Del total de gastos ejecutados por ambas fuentes de financiamiento se determina que los gastos en la categoría Administración del Proyecto ascienden a 9%, vehículos y equipamiento 3% ambos representan los gastos de operación del Proyecto (12%), mientras la categoría con mayor participación corresponde a Servicios de Consultoría con 33% seguida de Servicios Ambientales con 32% y finalmente Capacitación y Consultas con 23%.
- 109 La ejecución financiera por componente y fuente de financiamiento fue estimada a partir del POA 2016 reprogramado e Informe Final del Proyecto. Con dicha información la ejecución proyectada de gastos al cierre se detalla en siguiente cuadro:

EJECUCION DE GASTOS POR COMPONENTE Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO

(Expresado en USD)

FUENTE FTO / COMPONENTE	EJECUTADO 2012-2016			% Participación en Ejecución total
	FIDA-GEF (1)	GOBIERNO PERUANO (PSN) (2)	TOTAL (USD)	
1 Apoyo al Sistema Regional de Áreas Protegidas	210,495	78,224	288,719	18%
2. Manejo Forestal Sostenible en Áreas de Amortiguamiento	1,097,477		1,097,477	70%
3 Gestión, Seguimiento y Evaluación	181,165	3092	184,257	12%
TOTAL	1,489,137	81,316.34	1,570,453	100%

Fuente (1): POA 2016 Reprogramado Proyecto Inkañaris,

Fuente (2): Informe Final de Apoyo al Establecimiento de Áreas Naturales Protegidas efectuado por el Proyecto Inkañaris al Proyecto Sierra Norte. (Convenio MINAG-MINAM).

- 110 En resumen la ejecución total de gastos del proyecto, considerando la donación GEF y el aporte del Proyecto Sierra Norte, asciende a USD 1.57 millones, de los cuales corresponde a componente 1- Apoyo al Sistema Regional de Áreas Protegidas, USD 288,719 representando el 18% de la inversión, mientras que el Componente 2- Manejo Forestal Sostenible en Áreas de Amortiguamiento, asciende a USD 1,097,477 que representa el 70% de la inversión y finalmente el Componente 3- Gestión, Seguimiento y Evaluación con USD 184,257 que representa el 12% del total del gasto.

AUDITORÍA.

- 111 La auditoría a los estados financieros anuales del Proyecto correspondieron específicamente a los fondos de donación otorgados por el GEF a través del FIDA, con el objetivo de emitir opinión sobre la razonabilidad de la gestión financiera que incluyó la evaluación del Estado de origen y aplicación de fondos, Estado de Inversiones, Estado de solicitudes de desembolsos, Estado de la Cuenta especial y Cumplimiento de la cláusulas contractuales de carácter contable y financiero, es decir las auditorías correspondieron específicamente a la gestión financiera; dichos exámenes han sido realizados por diferentes Sociedades de Auditoría independientes. De la revisión de los informes de auditoría proporcionados por la Unidad Ejecutora del Proyecto se concluye que los cuatro años 2012 al 2015 han merecido dictamen favorable en relación a la presentación razonable de los mismos. Asimismo, de la revisión de los informes no se evidencian hallazgos referidos a la gestión financiera. Cabe precisar que a la fecha está pendiente la auditoría financiera correspondiente al último año 2016.

A continuación, se resume los resultados de auditorías anuales 2012 al 2015.

Año	Sociedad Auditora	Tipo de opinión
2012	Panez Chacaliaza y Asociados Sociedad Civil de R.Ltda	Dictamen limpio
2013	Luis Reátegui Ruiz y Asociados S.C	Dictamen limpio
2014	Fonseca Camargo y Asociados, contadores públicos, Auditores y Consultores	Dictamen limpio
2015	Fonseca Camargo y Asociados, contadores públicos, Auditores y Consultores	Dictamen limpio

IV. DESEMPEÑO E IMPACTO DEL PROYECTO

4.1. RESULTADOS Y EVALUACION DEL PROYECTO INKAÑARIS.

A. PERTINENCIA

Descripción general del diseño del proyecto y el Marco Lógico

- 112 La formulación del proyecto se centró en las necesidades de los pobres rurales en un contexto de conservación y en ese sentido los objetivos diseñados para el proyecto han estado en consonancia con los objetivos del FIDA para incrementar los activos y los ingresos de los hogares rurales pobres.
- 113 Los beneficiarios fueron pequeños agricultores que residían en estos espacios antes del establecimiento de las ANP. El último censo agropecuario (2012), da cuenta que, más del 80% de unidades agropecuarias, pertenecen a la agricultura familiar, y menos del 9% accede a asistencia técnica. Este pequeño agricultor que por falta de asistencia técnica y activos productivos tiene una baja productividad, constituye una constante amenaza a los recursos naturales en especial a los bosques y las ANP. Esta población en constante actividad de sobrevivencia y que mira como alternativa las áreas protegidas para ampliar su frontera Agrícola, coincide con el interés del GEF y del FIDA por asistirlos con mayores oportunidades. Cabe señalar que si bien el diseño del proyecto considera el involucramiento de la mujer, este no asigna presupuesto ni plantea la elaboración de una estrategia de género como punto de partida para la implementación de dicho involucramiento.
- 114 Por su parte, en relación al Marco Lógico, algunos indicadores y metas resultaron ambiciosos para el alcance del proyecto, teniendo en cuenta el presupuesto y tiempo disponible, el área que abarcaba y las actividades propuestas. Dentro de estos indicadores resaltan la reducción de condiciones de pobreza y pobreza extrema, y desnutrición infantil, cuyos cambios no son necesariamente atribuibles a un proyecto en sí.
- 115 En el caso del establecimiento del fondo patrimonial, si bien se identificó como riesgo su materialización por falta de aportes de privados, no se identificó de manera precisa, el conflicto latente entre la empresa minera y las comunidades de la zona.
- 116 La meta de establecer una modalidad de conservación, escapaba al alcance de un proyecto, pues el establecimiento propiamente dicho es una decisión política que escapa a las acciones de un proyecto e inclusive puede sobrepasar el tiempo de duración del mismo.
- 117 La certificación de bosques esperada fue compleja en términos de proponer que se diera de manera agrupada entre diferentes comunidades y con diferentes planes de manejo. La certificación en sí era un tema nuevo en la zona y los espacios de bosque eran pequeños y distantes, en áreas con realidades diferentes. Además a pesar de ser una meta del proyecto no se consideraba el presupuesto para realizarlo, si no que debía cubrirse con presupuesto de Sierra Norte, lo que nunca sucedió.

Alineación con objetivos superiores

- 118 El diseño del proyecto cumple plenamente con el marco de política nacional para la gestión ambiental, vigente en su momento, incluyendo el Código Ambiental (1990) y la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley N° 29317, 2009), la Estrategia Nacional de Biodiversidad y su Plan de Acción, y el Plan Director para Áreas Protegidas.
- 119 El apoyo a los CGL de los RVS en Laquipampa y en los Bosques Nublados de Udimá y a las organizaciones de PDN y de PGIT, coinciden con el Programa de Oportunidades Estratégicas País del FIDA, especialmente con el objetivo estratégico 1, dirigido a mejorar el conocimiento gerencial y capacidades técnicas de las comunidades para un posterior uso sostenible y control de recursos naturales y activos físicos. De esta manera, coincide

con otro objetivo relevante que era aumentar el involucramiento de la comunidad en procesos de política descentralizada y toma de decisiones de los gobiernos regionales y locales con el propósito de asegurar la participación de las comunidades locales en los procesos de toma de decisiones y seguimiento de los programas y proyectos de su interés.

- 120 Las actividades planteadas y ejecutadas a lo largo de su funcionamiento integran de manera precisa los principios de la política nacional del ambiente relacionados a la transectorialidad. Como se evidencia se ha involucrado a las autoridades públicas con competencias ambientales a nivel sectorial, regional y local, así también se da cuenta del análisis beneficio costo de los PDN, así como la estimación de los retornos sociales, ambientales y económicos esperados de la ejecución del proyecto, esto último sustentado en varios estudios que contribuirán a la continuidad de las acciones al cierre del proyecto.
- 121 A través del diseño y la ejecución misma del proyecto se ha contribuido directamente a dos objetivos estratégicos del GEF (SO) para el Área Focal de Biodiversidad, SO 1, “Catalizar la sostenibilidad de los sistemas de áreas protegidas”, y SO 2, “Dirigir la biodiversidad en sectores de producción terrestres y marinos”, mediante una serie de actividades en línea con los Programas Estratégicos (SP). En relación con el SP 1 (SO1). “Financiamiento Sostenible de Áreas Protegidas”, el proyecto no ha podido concretar el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de los RVSL y RVSBNU ya que el Fondo para la Conservación fue devuelto al GEF. Sin embargo, las acciones del proyecto generaron sinergias institucionales que movilizaron fondos anuales aproximados a los USD 60 mil provenientes de instituciones públicas, privadas y cofinanciamiento de las propias organizaciones a sus PDN que deberán continuar pues en su mayoría corresponden a presupuestos institucionales programados a mediano plazo.
- 122 La contribución al objetivo SP-5 (SO 2), “Fomentando mercados para bienes y servicios de biodiversidad” se da por el mayor conocimiento del sector privado/consumidor de los eco productos a partir del estudio donde se analiza la viabilidad de realizar certificación forestal en el ámbito del proyecto. Complementariamente, los PDN podrán contribuir a este objetivo en su etapa de maduración e inserción en los mercados, dado que actualmente se encuentran en una fase de operación inicial, esto quiere decir instalados y con un nivel de gestión inicial por parte de las asociaciones de productores. Los PDN requieren un acompañamiento sostenido durante su fase de consolidación, para determinar su contribución al objetivo del proyecto.
- 123 El apoyo al objetivo SP3 (SO1), “Fortalecimiento de Redes Terrestres de Áreas Protegidas”, mediante el establecimiento del área protegida en el bosque de Cañarís, se ha cubierto parcialmente ya que por las razones expuestas anteriormente se modificó el área de intervención de Cañarís a Udima.

La pertinencia es calificada como: **Moderadamente Satisfactoria**

B. EFICACIA

- 124 Los logros analizados por la EMT, calificaron el desempeño en su conjunto como Marginalmente Satisfactorio (MS) pues no se habían terminado los procesos y actividades de ningún componente.
- 125 Los resultados obtenidos hasta el cierre del proyecto, permiten reconsiderar la calificación considerando que se han alcanzado casi todas las metas ajustadas a partir de la EMT programadas, excepto el 1.4 referido a la creación de un fondo de conservación y el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación.
- 126 La descripción que se muestra a continuación sustenta los motivos de la calificación al criterio de “eficacia”. Este se realiza de manera general siguiendo los mayores logros, tanto tangibles como intangibles, obtenidos por el proyecto. Se sigue la secuencia completa del Marco Lógico en base a los indicadores reajustados que se llevaron a cabo en las visitas realizadas por el FIDA. A continuación, se muestra una versión resumida del marco lógico para facilitar la lectura. La versión completa se encuentra en el Anexo 15.

INDICADOR DEL PROYECTO		EJECUTADO A SEPTIEMBRE 2016
Objetivo general		
Reducción de los niveles de pobreza en los distritos de Cañaris e Incahuasi de la Provincia Ferreñafe en la región Lambayeque.		
Reducción de las condiciones de pobreza en la zona del proyecto estimada en 55,8% en pobreza extrema y 91,7% en pobreza en el distrito de Cañaris y 88,1% y 46,8% en Incahuasi.		Cañaris: 4.04% de reducción en pobreza 1.94% de reducción en pobreza extrema Incahuasi: 4.04% de reducción en pobreza 1.94% de reducción en pobreza extrema
La reducción de la desnutrición infantil a partir de la estimación actual del 66%.		3.6% de reducción desnutrición crónica infantil en Cañaris 9.6% de reducción desnutrición crónica infantil en Incahuasi
Objetivo del Proyecto		
Asegurar la gestión sostenible y participativa de las áreas protegidas y tierras boscosas comunales en la Sierra norte del Perú, abordando los obstáculos existentes y las amenazas		
La cobertura vegetal dentro y afuera de las modalidades de conservación se mantiene		Reducción promedio de 0.84 Has de 18805.59 existentes en ambos RVS en 2013 a 18804.75 en 2015.
Una reducida sobre-explotación de recursos naturales existentes mediante el manejo sustentable de 2000 hectáreas de ecosistemas naturales		4,371.82 Has
El financiamiento por fuentes sostenibles para la gestión sostenible de las áreas protegidas y en áreas circundantes se incrementa en \$ 60.000 anuales.		US\$233,197.00
Resultados		
Subcomponente 1. Apoyo al Sistema Regional de Áreas Protegidas		
Producto 1.1. Nueva modalidad de conservación establecida		
Modalidad de conservación formalmente establecida.		Estudio realizado y aprobado por el SERNANP
Poblaciones viables de al menos dos especies amenazadas incluidas en la nueva modalidad de conservación.		Pava aliblanca en el RVSL y el oso de anteojos.
Producto 1.2. Coordinados los enfoques regionales para la conservación de la biodiversidad y fortalecidos los organismos instituidos los gobiernos regionales		
Las dos regiones participan en una macroregión de conservación en pleno funcionamiento, incluyendo los estatutos, la estructura operativa y plan de trabajo.		Plataforma de conservación birregional Lambayeque Cajamarca en funcionamiento, con líneas temáticas definidas para el desarrollo de capacidades de los equipos técnicos regionales y con plan de acción al 2019.
Número de reuniones de la Plataforma Macro-regional.		6 reuniones de la plataforma birregional realizadas.

4 trabajadores de Recursos Naturales de los dos Gobiernos Regionales entrenados en el manejo de Áreas protegidas.	31 trabajadores de Recursos Naturales de los dos Gobiernos Regionales entrenados.
Producto 1.3. La gestión participativa de dos modalidades de conservación en el área del proyecto	
Dos comités de gestión local en pleno funcionamiento, incluidos los estatutos, la estructura operativa y plan de trabajo.	2 comités de gestión local en pleno funcionamiento: RVSL y RVSBNU, ambos con planes de trabajo y funcionando en base a la normatividad establecida por el SERNANP.
20 reuniones de dos comités de gestión locales.	20 reuniones de dos comités de gestión locales: 12 del RVSL y 8 del RVSBNU
Implementación de una modalidad eficiente de gestión en dos modalidades de conservación.	Gestión de los RVSL y RVSBNU, cuentan con comités de gestión instalados a través de procesos participativos y con instrumentos de gestión.
Estrategias de comunicación elaboradas e implementadas, que faciliten la sostenibilidad económica y ambiental de las modalidades de conservación en el área del proyecto.	Se han producido materiales audiovisuales, así como se ha impreso las versiones amigables de los planes maestros de los RVSL y RVSBNU.
Producto 1.4. Financiamiento para el Sistema Regional de Conservación asegurado	
Fondo de Dotación para Conservación establecido con \$ 200 000 dólares de capital semilla, para el financiamiento de costos recurrentes.	No se ejecutó la actividad, se devolvieron los fondos al donante
Fondo de conservación incrementado en \$ 600 000 dólares a la mitad del proyecto.	No se ejecutó la actividad, se devolvieron los fondos al donante
Resultados	
Subcomponente 2. La gestión forestal sostenible en las zonas de amortiguamiento	
Producto 2.1. Gestión integrada de la tierra con el uso sostenible de los bosques incluido	
2000 hectáreas de bosques, en las diferentes comunidades se gestionan de manera eficaz y sostenible con planes de gestión desarrollados a nivel local, incluyendo el uso de PFNM.	2,057.63 hectáreas con planes de manejo forestal y de PFNM o productos sostenibles en los RVSL y RVSBNU
50,000 toneladas de carbono conservadas y 34,000 toneladas de erosión de suelo prevenidas mediante el manejo sustentable de 2000 hectáreas de bosque.	56,602.30 TM de carbono conservadas 34,000 toneladas de erosión de suelo prevenidas
Producto 2.2. Las áreas forestales certificadas	
Número de hectáreas de bosque en al menos dos diferentes comunidades están bajo una certificación reconocida internacionalmente (FSC).	Estudio para analizar la viabilidad de realizar certificación forestal en el ámbito del Proyecto, con hojas de ruta para la tara y el Bambú terminado y socializado
Producto 2.3. Empresas comunales para el uso comercial sostenible de los PFNM establecidas y rentables	
64 planes de negocio diseñados, de los cuales, 24 son aplicados con éxito (sostenibles económica, social y medioambientalmente), en los distritos de Cañaris e Incahuasi.	24 planes de negocio implementados: 4 en Cañaris, 5 en Incahuasi, 7 en el RVSL y 8 en el RVSBNU.

10 empresas comunitarias establecidas, de las que al menos 2 sean dirigidas por mujeres.	24 organizaciones comunitarias, formalizadas y con planes de negocio apoyadas financieramente. Dos organizaciones de mujeres apoyadas, una de ellas es dirigida por mujeres.
10 Apalancamiento de fondos complementarios facilitan la sostenibilidad de los planes de negocio implementados.	1 asociación de Incahuasi que cuenta con apoyo financiero de PROCOMPITE del GORE Lambayeque. 3 asociaciones de Incahuasi, forman parte de la marca colectiva para la venta de hongos. El GORE Lambayeque ha asignado un ingeniero de su equipo para el apoyo técnico de 4 asociaciones de Cañaris. 2 Asociaciones de Laquipampa han recibido apoyo del GORE.
Producto 2.4. Uso de esquemas de PSA en área del proyecto evaluado y viable.	
Estudios de factibilidad y difusión del valor de los servicios ambientales de dos áreas del proyecto que acrediten la viabilidad económica y social de los esquemas de pago.	Se han realizado los estudios, los mismos que se han socializado a través de los sistemas regionales de conservación en Lambayeque y Cajamarca.
Expedientes y/o proyectos para pago por servicios ambientales en construcción.	Se ha concluido con los estudios y se han capacitado a los equipos técnicos regionales de Lambayeque y Cajamarca en Formulación, Valoración y Evaluación de proyectos de inversión en Patrimonio Natural, para que continúen con el proceso en la formulación de PIPs.

- 127 El cumplimiento general del proyecto supera la calificación dada por la EMT luego que el componente 2 ejecutara las acciones de sus subcomponentes en el RVSBNU, complementariamente, el subcomponente 1 también ejecutó acciones de dinamización de la plataforma bi-regional y de los CGL.
- 128 Se culminó la elaboración del expediente de ampliación del RVSL y cuentan con la conformidad del SERNANP. Este documento se ha socializado en talleres con la población en Laquipampa, y funcionarios en Chiclayo y Lima. (Producto 1.1)
- 129 Se ha contribuido a dinamizar la plataforma de conservación bi - regional de Cajamarca y Lambayeque, la misma que cuenta con un plan de acción. Se ha fortalecido el SRC de Cajamarca y Lambayeque, capacitando a los equipos técnicos regionales, de GORES, SERNANP y, AGRORURAL, (20 funcionarios) en formulación, evaluación y monitoreo de proyectos de inversión del patrimonio natural y restauración de ecosistemas. Los GORE han suscrito un compromiso de continuidad y formalización de esta instancia. Es importante señalar la coordinación con el Sistema Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) para el desarrollo de algunos temas. (Producto 1.2)
- 130 Se ha contribuido con el proceso de fortalecimiento de los nuevos CGL de los RVSL y RVSBNU en procesos participativos, quienes han elaborado sus respectivos planes de trabajo y cuentan con sus instrumentos de gestión. Se realizaron 12 reuniones con el CGL del RVSL y 8 con el CGL del RVSBNU y sus grupos de interés. No se realizó la capacitación a medida proyectada con una Universidad de Chiclayo por problemas internos de este centro de estudios. (Producto 1.3)

- 131 Los materiales de comunicación comprometidos se realizaron y difundieron, destacando materiales audiovisuales y versiones amigables de los Planes Maestros de los RVS. (Producto 1.3)
- 132 Se realizaron concursos de PGIT a nivel familiar y se han elaborado los PGIT a nivel de caseríos para ambos RVS y sus zonas de amortiguamiento, los mismos que han sido incorporados en los planes de trabajo del SERNANP para el manejo forestal sostenible. Estos PGIT han complementado las actividades de contrapartida del proyecto Sierra Norte. (Producto 2.1)
- 133 Se ha realizado un estudio participativo de identificación de PFNM y sus mejores técnicas de manejo forestal para ser incluidos en los PGIT en las zonas de ampliación del proyecto. (Producto 2.1)
- 134 A través de una consultoría con la ONF Andina, se ha realizado el “Estudio para analizar la viabilidad de realizar certificación forestal en el ámbito del proyecto” cuyos resultados fueron socializados en Lambayeque y Cajamarca. (Producto 2.2)
- 135 En cuanto a PDN se implementaron 24 que consideran componentes y compromisos de conservación: 4 en Cañaris (de 5 aprobados porque la asociación de Mitobamba desistió de continuar), 5 PDN en Inkahuasi, 7 en Laquipampa y 8 en Udimá (un PDN desistió, aunque la misión pudo comprobar el interés de este grupo por reactivar sus acciones). Además, se apoyó a 12 familias del caserío de Montechico del RVSBNU para actividades de conservación que deben ayudar a repicar en el resto de familias del caserío. (Producto 2.3)
- 136 Los PDN son una herramienta potente que bien gestionada desde la concepción de la idea de negocio hasta el desarrollo del mismo permite a las familias socias contar con ingresos complementarios importantes. Luego de la revisión de la documentación alcanzada por el proyecto, la visita de campo y los resultados de los grupos focales se han identificado logros importantes y oportunidades de mejora que serán viables en tanto las 24 asociaciones cuenten con un acompañamiento sostenido que contribuya a consolidar aprendizajes en todos los aspectos de la gestión del negocio. (Producto 2.3)
- 137 Un aporte importante del proyecto ha sido el apoyo en la formalización de las asociaciones, todas aquellas que participaron en los grupos focales (de la primera etapa del proyecto) están funcionando⁴⁵, han renovado directivas y las han formalizado, lo que implica el interés y compromiso de mantener viva y activa la organización. Este es un resultado positivo de la experiencia. Por otro lado, los PDN de la segunda etapa han considerado los PFNM que contribuyen tanto a nivel económico como ambiental en los RVS. (Producto 2.3)
- 138 Aunque el informe de gestión señala la constitución de 24 empresas comunales, de las cuales dos son organizaciones de mujeres, la misión en sus visitas de campo pudo comprobar que se trata de organizaciones con PDN pero que no cumplen requisitos para ser formalizadas como empresas. Sin embargo, se destaca la existencia de PDN a cargo de mujeres. (Producto 2.3)
- 139 Cada asociación, salvando las respectivas diferencias por línea de negocio, cuenta con una inversión importante en activos físicos que constituyen casi el 50% del aporte del proyecto. La asistencia técnica tanto en la primera como en la segunda etapa del proyecto implica el 10 a 12% en promedio del total asignado en los PDN. Los informes de cierre de los PDN salvo con algunas excepciones no dan cuenta del aprendizaje y prácticas apropiados por los socios. Por ende, la asistencia para el manejo de los aspectos técnicos y administrativos de los PDN requiere aun reforzamiento. (Producto 2.3)
- 140 En este sentido se requiere establecer una alianza estratégica con instituciones que contribuyan a este resultado final a fin de que la inversión efectuada por el proyecto y los mismos socios se materialice en beneficios económicos para las familias en un contexto

⁴⁵ En algunos casos con menor número de socios, ya que aplicando el reglamento han retirado a los poco comprometidos con el PDN.

de conservación de un ANP. Es necesario que la institución que se constituya en aliada estratégica en este esfuerzo de consolidación de aprendizajes, cuente con una línea de base que oriente el trabajo a desarrollar con las diferentes organizaciones. Las bases para estas alianzas han sido sentadas a partir del trabajo con SERNANP realizado en la última etapa del Proyecto. (Producto 2.3)

- 141 La articulación y el desarrollo comercial del bien y/o servicio constituyen otra oportunidad de mejora: con mayor énfasis en los PDN de la primera etapa (2012-2013) que por el tiempo transcurrido deberían evidenciar avances concretos al respecto. Sin embargo, se evidencia una acción de articulación multisectorial con cinco asociaciones de Inkahuasi que cuentan con apoyo financiero de PROCOMPITE del GORE Lambayeque. Cuatro asociaciones forman parte de la marca colectiva para la venta de hongos⁴⁶ (integrada por 12 asociaciones de Inkahuasi). Se han suscrito acuerdos de cooperación interinstitucional con la Agencia Agraria y Agro Rural de Lambayeque para el apoyo técnico a los PDN. (Producto 2.3)
- 142 Se ha concluido con los estudios para pago por servicios ambientales y se ha capacitado a los equipos técnicos regionales de Lambayeque y Cajamarca en Formulación, Valoración y Evaluación de proyectos de Inversión en Patrimonio Natural con el objetivo de dar continuidad al proceso de formulación de los Proyectos de Inversión Pública con el MEF. (Producto 2.4)
- 143 En cuanto al seguimiento deben distinguirse los realizados por el FIDA, por PROFONANPE y el realizado por el propio proyecto. Es respecto a este último que se incide en que no estuvo incorporado desde el inicio el componente de seguimiento del proyecto, razón por la cual no se contó con una línea de base (cualitativa y/o cuantitativa), que hubiese permitido comparar los resultados al cierre. La misión de evaluación ha podido identificar con la información brindada por el proyecto los principales resultados, limitaciones y acciones pendientes de consolidar. A continuación, se citan los más importantes:

144 Resultados:

- ✓ Dinamización de la plataforma birregional de conservación Lambayeque - Cajamarca
- ✓ Desarrollo de capacidades en los diferentes actores que conforman la plataforma birregional.
- ✓ Apoyo a las reuniones de instalación de los nuevos CGL de los RVSL y RVSBNU, así como en la elaboración de su plan de trabajo y de los respectivos instrumentos de gestión.
- ✓ El sub componente de gestión integrada de la tierra con el uso sostenible de los bosques no alcanza el cumplimiento esperado al 100%, sin embargo las diferentes etapas de su ejecución contribuyen a validar diferentes herramientas como son: el diagnóstico participativo a nivel de caserío, planes de gestión integral de la tierra a nivel familiar y de caserío.
- ✓ En cuanto al proceso de certificación de áreas forestadas, se evidencia que se ha cumplido en la primera etapa del proyecto con el involucramiento participativo para la toma de decisiones informada por parte de la comunidad, así como con el estudio de viabilidad de certificación en el Bosque Nublado de Udimá y Laquipampa (indicador reajustado a partir de la EMT).
- ✓ Se implementa el mecanismo CLAR de fondos concursables, metodología ampliamente validada por FIDA a través de proyectos en diferentes espacios territoriales del Perú.
- ✓ Se ha realizado el estudio “Análisis de mecanismos de retribución por servicios eco sistémicos en áreas protegidas y bosques de la sierra norte” El estudio ha considerado a las áreas comprendidas en los RVSL y RVSBNU. Identificando los posibles contribuyentes y retribuyentes en cada espacio territorial.

⁴⁶ Apoyados por la Organización Solidaridad.

- ✓ Una comparación entre el presupuesto inicial y final del Proyecto, determina que se dieron algunas modificaciones internas entre categorías de gasto. Las categorías Proyectos Ambientales, Servicios de Consultoría y Vehículos y Equipamiento tuvieron incrementos, mientras que la categoría Capacitación y Consultas se redujo, asimismo se efectuó reasignación total de la Categoría sin asignación.

145 Limitaciones:

- ✓ No se llegó a establecer una nueva área protegida en Cañaris. En su lugar se elaboró un expediente de ampliación del RVSL, el mismo que fue socializado.
- ✓ No se implementó ni operativizó el Fondo de Conservación Ambiental, los recursos destinados a este sub componente retornaron a la fuente donante.
- ✓ El estudio sobre MRSE no incorporó el enfoque de cuenca para la determinación del servicio “provisión de agua”.
- ✓ El cambio en la conducción del Proyecto en el nivel local (3 coordinadores diferentes durante toda la vida del proyecto), con estilos y formas de trabajo (metodologías, enfoques y el uso de herramientas, así como acercamiento a la población) dificultaron la continuidad del proyecto.
- ✓ La ausencia de un sistema de seguimiento a nivel del Proyecto, no permitió contar con una línea de base y de esta forma ir midiendo los avances que va alcanzando el proyecto a lo largo de su implementación.
- ✓ Se esperaba que el Proyecto Sierra Norte transfiriera el enfoque, metodología y las herramientas que tras varias experiencias de Proyectos FIDA se han consolidado. Al respecto su participación fue marginal.

146 Acciones pendientes:

- ✓ Consolidar el funcionamiento y operatividad de la plataforma bi-regional de colaboración. Al respecto es necesario que se haga seguimiento a su funcionamiento ex post al cierre del proyecto.
- ✓ El proceso de certificación de las áreas forestadas queda bajo la responsabilidad de las autoridades y la población local, debiendo cerrar el proceso asumiendo los costos de la certificación (costo de la solicitud, costo de la verificación, costo del derecho de uso del logotipo, etc.), para lo cual deberán apalancar los recursos necesarios que este proceso demande.
- ✓ La evaluación final plantea un conjunto de oportunidades de mejora en los PDN implementados por el proyecto. Estas oportunidades de mejora serán viables en tanto las 24 asociaciones cuenten con un acompañamiento sostenido que contribuya a consolidar aprendizajes en todos los aspectos de la gestión del negocio.

La eficacia es calificada como **Satisfactoria (S)**.

C. EFICIENCIA

- 147 Para la evaluación de la eficiencia del Proyecto se han considerado los siguientes criterios: (i) utilización de recursos, (ii) la calidad de gasto, (iii) calidad de supervisión, acompañamiento para la implementación y ejecución del Proyecto y (iv) análisis costo beneficio.
- 148 Utilización de Recursos. La gestión de recursos financieros se efectuó en el marco del presupuesto asignado en el Convenio de Donación del GEF a través del FIDA y el aporte del Proyecto Sierra Norte. En suma, ascendieron a USD 1'847,600: i) Donación del GEF a través del FIDA con USD 1'720,000 y ii) AGRORURAL a través del Proyecto Sierra Norte USD 127,600. En relación al presupuesto inicial por el FIDA hubo variaciones no significativas entre categorías de gasto principalmente se reasignó la Categoría “VII Sin Asignación”, para financiar las demás categorías tales como I) Proyectos Ambientales, IV)

Servicios de Consultoría y V) Vehículos y Equipamiento. También se redujo ligeramente el monto asignado a la categoría III) Capacitación y consultas.

- 149 Cabe mencionar que durante el diseño no se estableció un presupuesto para la conformación del equipo del proyecto que estaría encargado de la ejecución del mismo, ni para los estudios de línea base y el Monitoreo y Supervisión, entre otras actividades propias de la implementación del proyecto. Para muchas de estas se determinó que el presupuesto provendría del proyecto Sierra Norte, lo cual no sucedió pues tampoco estaba previsto en el diseño de ese proyecto. Esto generó obstáculos que dificultaron la ejecución del proyecto.
- 150 La ejecución financiera al 30 de septiembre 2016 del Proyecto asciende a 87% en relación al monto asignado. Esta menor ejecución se explica principalmente por la cancelación de la categoría II Fondo de Conservación y consiguiente devolución al FIDA, por no haber logrado las condiciones para efectivizar la ejecución de la misma.
- 151 Calidad de Gasto. las categorías de gasto con mayor participación dentro de toda la ejecución total fueron IV) Servicios de Consultoría con 33% seguido de I) Proyectos Ambientales con 32%, y III) Capacitación y Consultas con 23%, rubros que corresponde a la inversión del proyecto propiamente dicha. Por su parte, los costos operativos que incluyen gastos de administración propiamente dichos, equipamiento y auditoría representan en suma el 12% de total de la inversión realizada considerándole dicho porcentaje razonable.
- 152 Por otro lado, aunque no se cuenta con la estimación total de aporte de los usuarios, según los planes aprobados se establecieron en 30% de contrapartida a cargo del mismo productor expresados en la mayoría de ellos en el aporte de su mano de obra en las diferentes labores del PDN.
- 153 En cuanto a la transferencia de fondos para los PDN durante la primera etapa hubo cierta demora que ocasionó pérdida de credibilidad en el proyecto lo que fue mejorando con el cambio de responsables del proyecto.
- 154 Calidad en la gestión del Proyecto: Es necesario tener en cuenta dos niveles de la gestión: 1) la Unidad Ejecutora del Proyecto (PROFONANPE) y 2) la gestión del Proyecto en Territorio (coordinador y equipo). De este último se cuenta con los informes de seguimiento que hacen énfasis en aspectos administrativos. Los profesionales de PROFONANPE apoyaron de manera oportuna a implementar los correctivos necesarios en la ejecución del proyecto y dar un mayor seguimiento a la ejecución de la misma.
- 155 La unidad de gestión del proyecto, distinguiendo sus diferentes coordinadores tuvo énfasis y resultados diferenciados:

Coordinación	Aspectos positivos	Limitaciones
1. Arranque del proyecto	Énfasis en los aspectos metodológicos. Construcción de herramientas que respondían a los requerimientos del proyecto.	Inadecuada gestión financiera.
2. A partir de la reformulación del proyecto	Implementación parcial de los Planes de Gestión territorial y familiar	Evidencias en terreno de incapacidad en gestión de proyectos. Énfasis en encontrar errores en la gestión pasada.
3. Ejecución y cierre del proyecto	Capacidad de ejecutar en tiempo muy corto y así llegar al cierre del proyecto.	Al no contar con el sistema de seguimiento del proyecto desde el principio no pudo contrastar los

		avances respecto a lo esperado. El énfasis fue el cumplimiento en la cantidad mas no en los aspectos cualitativos.
--	--	--

- 159 Calidad de supervisión y acompañamiento para la implementación y ejecución del Proyecto. La ausencia de un sistema de seguimiento y evaluación limitó a los diferentes equipos que operaron el proyecto, poder contar con herramientas e información que dé cuenta de las acciones en forma acumulativa. Los diferentes equipos tuvieron un comportamiento más orientado al “cumplimiento de la tarea” ya que su retribución económica fue dada en el contexto de consultorías con productos concretos y plazos establecidos con mayor énfasis en la primera etapa. Respecto a la Supervisión del FIDA, se destacan la visita de supervisión en el año 2013 y la EMT, ambas ayudaron decididamente a brindar las alertas necesarias para realizar ajustes en la ejecución del proyecto. Las mencionadas misiones no contaron con la participación del Proyecto Sierra Norte.
- 160 Análisis Costo –Beneficio La evaluación final del proyecto INKAÑARIS ha encontrado varias limitaciones para la realización de la evaluación económica, permitiendo únicamente un análisis separado de los logros en cada uno de sus componentes. Esto significa que no es posible consolidar las apreciaciones en una calificación general⁴⁷, ya que se corre el riesgo de sobre estimar o subestimar las calificaciones específicas en el cálculo de un promedio global, a lo que se agrega que algunos indicadores no son suficientemente confiables como para emitir una opinión al respecto. Las razones que explican estas limitaciones son: ausencia de una línea de base y un sistema de seguimiento; distinta naturaleza de componentes y actividades y supuestos sobre impacto del proyecto en ámbitos de influencia. En este contexto y teniendo en cuenta la información cuantitativa disponible específicamente para los PDN, se ha realizado la evaluación económica financiera en base al cálculo B/C. En ese sentido, gracias al acompañamiento mencionado y el reforzamiento de los aspectos técnicos y de articulación comercial el resultado es bastante alentador. La evaluación se ha hecho diferenciando los PDN dependiendo del año en que se iniciaron:
- 161 **PDN 2012:** De los doce (12) PDN del año 2012, que se iniciaron en los distritos de Cañaris e Inkañaris, de la provincia de Ferreñafe en Lambayeque, el análisis involucra solamente 11 PDN. La rentabilidad financiera proyectada para dichos emprendimientos revela un potencial de éxito, en aquellas líneas de negocio que tienen importante demanda en el mercado local y perspectivas de insertarse en la dinámica de exportación por la presencia de empresas exportadoras en la Región, quienes visitaron dichos emprendimientos y manifestaron un interés concreto de compra: aguaymanto, hongos comestibles y granadilla “colombiana”. Los PDN de manzanilla, han cambiado de giro hacia el cultivo de aguaymanto, lo que garantiza también un alto potencial comercial y la rentabilidad consecuente. Con el uso de esta herramienta financiera, los resultados por línea de negocio en términos de rentabilidad son: granadilla 1.27, aguaymanto 2.88, hongos comestibles 1.66.
- 162 **PDN 2015:** Estos emprendimientos se encuentran aún en fase de ejecución y dadas las condiciones de mejora de la supervisión y de gestión de las iniciativas productivas, el análisis financiero proyecta rentabilidades económicas positivas; salvo en el caso de la siembra del cacao, esta situación puede deberse a que el cacao es un cultivo sensible al manejo de la sombra. La rentabilidad en términos de B/C para el aguaymanto oscila entre 1.32 y 1.61 y para la miel de alpargate 1.12.

La eficiencia es calificada como **Moderadamente Satisfactoria (MS)**

⁴⁷ Ver anexo 17 en el cual se amplía sobre las limitaciones que se enfrentan para el análisis costo beneficio de todo el proyecto.

4.2. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

Sostenibilidad Social (empoderamiento):

163 Los beneficiarios del proyecto: autoridades del nivel regional, profesionales y técnicos y las asociaciones que gestionan PDN han adquirido a un nivel básico las capacidades, habilidades individuales/colectivas para la gestión sostenible de los recursos naturales y desarrollo productivo. Estas capacidades deben ser reforzadas y nutridas permanentemente. Para ello es necesario que a través de alianzas estratégicas se pueda realizar el acompañamiento necesario. Se debe destacar que la presencia del proyecto ha servido para dinamizar estos espacios que antes de su presencia tenían poca operatividad.

164 Sostenibilidad social: Probable (L) en tanto las alianzas estratégicas se mantengan y cuenten con recursos financieros para consolidar y dar continuidad al proceso de desarrollo de capacidades iniciado.

Sostenibilidad económica y financiera:

165 A partir de la evaluación económica financiera a los PDN se puede afirmar que aquellos productos que tienen un potencial de exportación (aguaymanto, hongos comestibles) y las actividades eco turísticas pueden contribuir a un flujo de caja que puede orientarse a invertir en el mismo negocio o atender las necesidades de las familias. La miel de alpagate cuenta con una importante demanda local además de contribuir a conservar una especie en vías de extinción. Los PDN de eco turismo tienen un potencial interesante al estar vinculados a zonas de conservación. Con el apoyo que reciben la inversión realizada en cada uno de ellos tendrá resultados interesantes en el tiempo.

166 El proyecto Inkañaris ha invertido en la promoción de la organización institucional para la conservación de los recursos naturales a pesar de no haber consolidado el fondo de conservación, ha promovido el cofinanciamiento a cargo de otras instituciones.

167 Sostenibilidad económica-financiera: Moderadamente Probable (ML), SERNANP deberá asegurar la continuidad en los cofinanciamientos a cargo de las instituciones en las regiones. Complementariamente se debe apoyar a los PDN con la continuidad de la asistencia técnica y recursos para el desarrollo y promoción comercial de sus productos y servicios con potencial de mercado.

Sostenibilidad institucional:

168 El soporte que ha dado el proyecto Inkañaris ha fortalecido instituciones e instancias ya constituidas como la plataforma de conservación bi regional, los CGL de los RVS, y ha contribuido a la creación y fortalecimiento inicial de las asociaciones de productores vinculadas a PDN. También aportó en el desarrollo de capacidades de los equipos técnicos de las gerencias regionales de Lambayeque y Cajamarca, y de los representantes de instituciones que forman parte de los espacios de coordinación en torno a la conservación de las ANP.

169 En cuanto a los compromisos por parte de instancias del gobierno si bien no están formalizados, en el caso del RVSL en la visita de campo la misión ha constatado actividades de seguimiento a los PDN que se encuentra en su área de influencia. Para ello cuentan con una programación establecida y un profesional de SERNANP que entre otras tareas asume dicha responsabilidad.

170 Sostenibilidad institucional: Probable (L).

Sostenibilidad ambiental:

171 La inversión del proyecto a través de los PGIT y de los PDN ha permitido a la población involucrada el reconocimiento y valoración de sus recursos, teniendo en cuenta las implicancias de un mal manejo. Esta semilla de sensibilidad frente al medio ambiente, su cuidado y protección debe ser fortalecida con acciones posteriores. La toma de conciencia y el cambio de actitud requiere acciones sostenidas en un horizonte mayor

de tiempo. Otra contribución del proyecto ha sido el financiamiento de estudios los mismos que PROFONANPE podría socializar y distribuir de manera formal. La contribución al desarrollo de capacidades en los equipos técnicos también suma favorablemente a la sostenibilidad ambiental. SERNANP deberá continuar priorizando acciones para la adaptación al cambio climático.

172 Sostenibilidad ambiental: Probable (L)

4.3. FUNCIÓN CATALIZADORA

- 173** La intervención del proyecto Inkañaris ha servido para generar sinergias entre actores del estado y la sociedad civil que con diferentes estrategias sumaron recursos para lograr objetivos comunes en torno a los RVS de Laquipampa y Udima. Destaca el trabajo de sensibilización sobre los peligros que presionan a los recursos naturales de las regiones y como consecuencia la consolidación y trabajo efectivo de la plataforma bi regional de los Gobiernos Regionales de Cajamarca y Lambayeque con acciones concretas y capacitación a profesionales de ambas regiones fomentando trabajos conjuntos, la consolidación de los Comités de Gestión de los RVSL y RVSBNU, la difusión en formatos amigables y pedagógicos del plan maestro del RVSL. La misión recogió testimonios de funcionarios, profesionales y directivos comunales que el proyecto Inkañaris promovió que cada institución involucrada comprometiera sus mejores esfuerzos y que continúan a la culminación del proyecto.

4.4. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (S&E)

- 174** Diseño del Sistema de S&E: La misión no ha tenido acceso a ningún documento de diseño del sistema que el proyecto Inkañaris haya formulado. En el diseño del proyecto se propuso que el sistema estaría a cargo del proyecto Sierra Norte, al respecto no se tiene conocimiento de registros de seguimiento realizados.

Implementación del plan de S&E: Como ya se detalló en acápite anteriores del presente informe, el proyecto no contó con un sistema de Seguimiento y Evaluación, que según el diseño correspondía a una activa participación del Proyecto Sierra Norte del FIDA. Debido a ello y con fines de la evaluación, la misión ha considerado los reportes e informes remitidos por el proyecto al FIDA a través de los tracking tools y PIR, al igual que los informes semestrales, anuales y de auditoría presentados a la Junta de Administración del proyecto. Respecto a los PIR, no se encontró evidencia de la retroalimentación del FIDA al proyecto Inkañaris o a PROFONANPE.

La presente evaluación destaca que, durante la vida del proyecto, el FIDA realizó dos misiones importantes: 1) la primera misión de seguimiento y evaluación en diciembre del 2013 a través de la cual se evidenció, por ejemplo, las reducidas posibilidades de cumplir las metas del Producto 1.1 (Nueva modalidad de conservación establecida). Es por esta razón que se tomó la decisión modificar la meta final a una más realista (ampliación del área del RVSL); 2) la evaluación de medio término que permitió, sobre la base de la primera misión del FIDA, reajustar indicadores, metas y actividades que tomaron vigencia hasta el cierre del proyecto. Por parte de PROFONANPE se hicieron visitas en territorio, principalmente de carácter administrativo.

- 175** Presupuesto y Financiamiento: El proyecto Inkañaris no asignó presupuesto ni financiamiento para el sistema de S&E.

El sistema de seguimiento y monitoreo es calificada como **Moderadamente Satisfactoria (MS)**.

4.5. SEGUIMIENTO DE LOS CAMBIOS A LARGO PLAZO

- 176** Contribución al establecimiento del sistema de seguimiento a largo plazo: al no contar con un sistema de S&E del proyecto no se puede hacer una proyección de los cambios a largo plazo.

- 177 Logros/dificultades: no se reportan logros del sistema. La dificultad es que el proyecto en su proceso de implementación no asignó financiamiento para el sistema.
- 178 Sustentabilidad del sistema: el sistema no existió por lo tanto no es posible dar opinión sobre la sustentabilidad.
- 179 Uso del sistema según lo previsto: Tal como se ha detallado en párrafos anteriores el proyecto no implementó el sistema.

4.6. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS QUE AFECTARON EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO.

- 180 Preparación y disposición: El diseño del proyecto Inkañaris ha cumplido con el marco de política nacional para la gestión ambiental, integrando el principio de transectorialidad, como se evidencia en el involucramiento de las autoridades públicas con competencias ambientales a nivel sectorial, regional y local. Sin embargo, las metas propuestas por el diseño excedieron la capacidad real de ejecución del proyecto en tiempo y financiamiento, lo que obligó a reprogramaciones.
- 181 Apropiación nacional / impulso: La transferencia metodológica para el uso de herramientas validadas por proyectos FIDA fue muy débil. Hubo un aporte de USD 123 mil para el Sub componente 1.1 que se ejecutó parcialmente. Sierra Norte fue parte de la Junta Administradora del proyecto y por esta razón su papel debió ser más contundente, pero es evidente que no fue así debido a sus propias rotaciones de gerencia (tres gerentes a lo largo de su ejecución). A ello se agrega que el diseño no previó fondos para que Sierra Norte cumpliera con su trabajo de Seguimiento y Evaluación, de supervisión y de asesoría. Algunas herramientas utilizadas por el proyecto, serán replicadas por SERNANP.
- 182 Participación de las partes interesadas: Un principal socio, era AGRORURAL a través del proyecto Sierra Norte, que como se ha podido ver a lo largo de la evaluación su aporte no tuvo el desempeño descrito en el diseño. SERNANP tuvo una participación importante y colaboradora para la finalización del proyecto. Los GORES participaron activamente en el proceso, apoyaron y se beneficiaron del apoyo del proyecto lo que ha servido para que a través de la plataforma bi regional se tenga el compromiso de continuidad.
- 183 Los Gobiernos Locales tuvieron una participación marginal. Las CC y las familias organizadas fueron parte del proceso de implementación del proyecto y su participación fue fundamental para el logro de resultados del proyecto.
- 184 La participación de las agencias implementadoras (GEF-FIDA) y de las instancias nacionales, regionales y locales contribuyeron al proyecto. Destaca el rol de PROFONANPE en la ejecución y supervisión del proyecto.
- 185 Supervisión y apoyo por parte de la Agencia FMAM: El FMAM a través del FIDA como agencia implementadora, desarrolló algunas acciones de supervisión, que permitió la aprobación a la propuesta de reajustes de indicadores atendiendo a la complejidad del contexto. Esta acción de supervisión fue determinante ya que conociendo la complejidad del contexto y el cambio de varios coordinadores de los proyectos Sierra Norte e Inkañaris, permitió trazar una ruta para que el proyecto pudiera concluir.
- 186 En el diseño inicial del proyecto se planteó que el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto Inkañaris se integraría con el sistema desarrollado por el proyecto Sierra Norte. El mencionado sistema consideraba la elaboración de una línea de base, así como la valoración de activos. Al respecto no se encontró evidencia que dé cuenta de ambos procesos.
- 187 Como se ha mencionado anteriormente, la responsabilidad del seguimiento y evaluación del proyecto debía ser asumida por un “especialista en seguimiento y evaluación” del Proyecto Sierra Norte, sin embargo, esta participación resultó ser marginal. La información disponible del proyecto Sierra Norte, no permite apreciar una alineación y correspondencia de su línea de base para el proyecto Inkañaris, tampoco

hace mención del mismo en sus indicadores. En ese sentido, se puede afirmar que ambos proyectos no tuvieron relación alguna de coordinación. No se cuenta con evidencia de que FIDA, como donante de ambos proyectos, haya condicionado la obligatoriedad en el cumplimiento en este punto.

- 188** Cofinanciación: Los GORES e instituciones del territorio participaron en la financiación de actividades lideradas por el proyecto Inkañaris. Contablemente, se registra un cofinanciamiento de AGRORURAL a través del proyecto SIERRA NORTE por 81,316 USD.
- 189** Retrasos: La misión ha recogido testimonios de demora en la transferencia de recursos para que las asociaciones ejecutaran los PDN, 5 meses en la primera etapa (2012 – 2013) y aproximadamente 3 meses para los planes promovidos en el 2015- 2016. La demora derivó en cierta pérdida de credibilidad por parte de la población, la misma que tuvo que ser recuperada con mayor esfuerzo por parte del equipo del proyecto.

4.7. CRITERIOS DE EVALUACIÓN ADICIONAL

- 190** Focalización y alcance: Si bien no existe información cuantitativa de su alcance la misión ha podido apreciar la actuación del proyecto con diferentes instituciones de las regiones y con las cuales ha cumplido una función catalizadora en la gestión y manejo de las ANP. Destacan los siguientes grupos con los cuales ha interactuado:
- a) Miembros de la plataforma bi regional de conservación.
 - b) Gerencias de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente de Cajamarca y Lambayeque.
 - c) Comités de gestión de los RVSL y RVSBNU.
 - d) Población involucrada en los diagnósticos participativos globales.
 - e) Población involucrada en los PGIT a nivel de caserío y a nivel de familia.
 - f) Equipos técnicos de las gerencias de recursos naturales de Lambayeque y Cajamarca.
 - g) Miembros de los comités locales de asignación de recursos.
- 191** Durante la primera etapa del proyecto (2012-2013) hubo una interacción intensiva con medios de comunicación para dar a conocer la presencia del proyecto en la región. Hubo noticias del proyecto en medios locales impresos y en noticieros de la televisión local.
- 192** Otra estrategia que adoptó el proyecto fue contar con la presencia de las autoridades locales y regionales en la entrega pública del financiamiento de los primeros desembolsos a los PDN. Se facilitó un conjunto de herramientas de trabajo para la elaboración de Planes de manejo forestal.
- 193** En la etapa 2015 – 2016, se facilitó que los Planes Maestros de cada RVS (Laquipampa y Udimá) fueran decodificados en una versión amigable para difundir sus contenidos y su utilización a través de reuniones y capacitaciones con los CGL y técnicos de los GORE principalmente.
- 194** Enfoque de género: El proyecto no ha transversalizado el enfoque de género en sus instrumentos de gestión, ni en las herramientas que ha puesto a disposición de las familias. Sin embargo, si se ha preocupado durante la primera etapa (2012-2013) de la activa participación de las mujeres en los diagnósticos rurales participativos y su validación. En la última etapa del proyecto los PDN de Udimá registran una importante presencia de mujeres. En cuanto al número de varones y mujeres, se encuentra información solo a nivel de las fichas de cierre de los PDN.
- 195** Innovación: En cuanto a las innovaciones técnico productivas no se puede dar cuenta de las prácticas innovadoras con que el proyecto haya podido contribuir ya que no se encuentran en la documentación provista y no se pudo percibir en las visitas de campo, en cuanto a innovaciones institucionales resalta el uso y adecuación de herramientas como los CLAR, los concursos, la transferencia de fondos a las organizaciones, la dinamización

de un mercado privado de asistencia técnica en entornos de conservación que han sido transferidos por el proyecto a instituciones locales a través de los funcionarios regionales del SERNANP, Comités de Gestión locales, profesionales de los GORE y líderes locales.

- 196 Producción e intercambio de experiencias:** El proyecto incorporó en la metodología de trabajo la participación de la población organizada para proponer sus propias iniciativas y obtener el apoyo a través de concursos. Este enfoque conocido como enfoque de demanda, permitió generar espacios de inter aprendizaje, así como de intercambio de experiencias en un contexto de transparencia, equidad, control social y competencia sana.
- 197** La transferencia de decisiones y responsabilidades a las propias familias y a sus organizaciones para ejecutar sus propios proyectos, generó espacios de aprendizaje colectivo que permitieron una mayor construcción de conocimiento a partir de las experiencias desarrolladas.
- 198** Específicamente para la formulación de los PDN y durante su ejecución se ha financiado la realización de visitas guiadas, en los informes de los consultores contratados se da cuenta de los lugares visitados por representantes de las asociaciones. En muy pocas oportunidades ha participado el total de miembros de la asociación debido al factor presupuesto. Durante los focus group realizados en territorio, la opinión sobre esta actividad ha sido muy positiva en términos de que el aprendizaje se concreta más rápidamente pues pueden interactuar con organizaciones y productores líderes. Las visitas guiadas también han alimentado la visión de lo que esperan concretar en sus respectivos PDN. Un aspecto que resalta es la importante oportunidad que tuvo la asociación de mujeres de la RVSBNU, quienes pudieron viajar conjuntamente, sin oposición de los esposos, actitud que por lo general caracteriza la actitud “machista” que es parte de la cultura local. Esto ha empoderado a las mujeres en su espacio familiar, sin embargo, su posicionamiento en el espacio comunal deberá seguir contando con el apoyo del SERNANP para lograr su empoderamiento.
- 199 Posibilidad de ampliación a escala y los efectos del cambio:** El proyecto ha transitado por tres gerencias diferentes, cada una con sus propias particularidades. A esto hay que añadir que al no contar con un sistema de seguimiento y evaluación no ha sido posible que la experiencia en el tiempo de su ejecución haya permitido construir y aportar actividades, enfoques o tecnologías innovadoras implementadas.
- 200** El proyecto si puede dar cuenta en calidad de depositario parcial de mecanismos validados por los proyectos FIDA (en anteriores experiencias) como el CLAR, los concursos, PDN y visitas guiadas.
- 201** De haber podido completar el ciclo de los PDN y de los PGIT durante la vida del proyecto se hubiera podido dar cuenta de cómo funcionan las diferentes iniciativas en un contexto de conservación.

4.8. IMPACTO DEL PROYECTO

- 202 Ingreso del hogar y activos.** El proyecto ha contribuido a incrementar los activos físicos de las familias involucradas en los PDN. Ahora cuentan con un conjunto de herramientas y equipos que vienen utilizando no solo en las actividades vinculadas a la línea de negocio sino también en otras actividades generadoras de ingresos (labores de la actividad agrícola y agroforestería). El impacto en los ingresos no se ha podido determinar de manera cuantitativa ya que no existe una línea de base ni un sistema de seguimiento que provea dicha información. Sin embargo, a la fecha de cierre del proyecto y a partir de información secundaria e información provista en las diferentes entrevistas se evidencia un potencial retorno económico y por ende mejora en los ingresos de aquellos PDN que tienen un gran potencial de articularse a la exportación: aguaymanto y hongos comestibles. La miel de alpargate vinculada a un mercado local y al ser un producto altamente demandado por las propiedades medicinales que le atribuye la población local, contribuye significativamente a mejorar los ingresos de las familias de este PDN (actualmente reciben 120.00 nuevos soles por 750 mililitros de miel). Las actividades eco turísticas que cuentan con la capacidad instalada en zonas de área protegida tienen un

alto potencial turístico. Al cierre del proyecto y con el monitoreo que viene brindando el equipo del RVSL se espera que esta actividad se dinamice, despegue y contribuya a los ingresos de las familias que los gestionan. No se cuenta con datos que nos permitan identificar el cambio en los activos financieros. Es importante destacar la contribución del proyecto a los activos intangibles: nuevos conocimientos, adquisición de habilidades y actitudes frente al giro del negocio en un contexto de conservación, al no contar con la ficha de seguimiento.

- 203 Productividad agrícola. En la mayoría de los PDN el giro de negocio es nuevo lo que implica que la productividad se garantiza por la asistencia técnica con que han contado durante todo el proceso de funcionamiento del proyecto. Al cierre del proyecto los PDN se encuentran en un estadio intermedio de desarrollo. Para dar cuenta de los niveles reales de productividad alcanzados es necesario apoyar a las asociaciones a registrar la información que posteriormente permita su identificación y análisis.
- 204 Acceso a los mercados. Si bien en los PDN se han considerado partidas para la articulación comercial se considera que su aporte se podrá identificar a partir de las ventas realizadas en el mercado local, regional o con orientación a la exportación, dado que en la mayoría de ellos se está a la espera de la cosecha y del volumen obtenido para orientarse al mercado. Es importante destacar que en la primera etapa hubo mucha vinculación de algunas asociaciones con empresarios dispuestos a comprar sus productos e inclusive han alcanzado compromisos de compra formales siempre y cuando las asociaciones cumplan con los estándares planteados para cada tipo de producto. Este impulso inicial también sirvió para evidenciar ante estos empresarios la potencialidad de estos negocios para un mercado de productos orgánicos. Los PDN que tuvieron este contacto fueron los de manzanilla, hongos, quinua y aguaymanto.
- 205 Impacto en el Medio Ambiente. El enfoque para la protección del medio ambiente y los recursos naturales del proyecto si se adaptaron al contexto local. Sin embargo, es aún prematuro afirmar la existencia de cambios positivos o negativos en los recursos naturales (bosques, agua, suelo) atribuibles a las intervenciones del proyecto. Lo que sí se puede afirmar es que el proyecto ha contribuido a la toma de conciencia de la población, autoridades e instituciones involucradas en cuanto a la protección y alternativas para la rehabilitación de los recursos naturales. Esto ha sido posible a través de varios mecanismos: fortaleciendo la plataforma birregional, fortaleciendo la capacidad de los profesionales y técnicos de las regiones, facilitando material amigable tanto para las autoridades locales como para la población.
- 206 Instituciones y políticas: El proyecto_Inkañaris es reconocido por dinamizar la plataforma bi - regional de conservación Cajamarca-Lambayeque porque a pesar de haber sido creada antes, esta permanecía estática.
- ✓ Los CGL igualmente reconocen la importancia de su trabajo en la articulación, en la facilitación y financiamiento de sus espacios de encuentro, viajes, capacitaciones, material de difusión, etc.
 - ✓ Un aporte muy valorado es el material comunicacional amigable de los Planes Maestros de los RVS.
 - ✓ Según testimonio de los funcionarios del SERNANP responsables de los RVSL y RVSBNU la presencia del proyecto ha facilitado el acercamiento de la población con SERNANP, esta relación es mucho más clara en UDIMA pues la población veía a esta institución como intrusa y enemiga porque su residencia fue establecida mucho antes de las ANP. El testimonio del Jefe del RVSBNU es el siguiente” El Proyecto INKAÑARIS fue fundamental para SERNANP en Udima pues la población nos consideraba INVASORES. Es a partir de las actividades del proyecto que las familias aceptan a SERNANP y entienden su mensaje...”
 - ✓ En entrevista con una funcionaria de la Dirección de Evaluación y Valoración del Patrimonio se recoge la evidencia de la importancia del proyecto en su apoyo al SERNANP con los estudios, pues anota que con el estudio sobre pago por servicios eco sistémicos ahora cuentan con este instrumento.

- ✓ Para los técnicos de los GORE, del SERNANP en Chiclayo y Lima, ha sido de mucha utilidad el Programa de capacitación facilitado por el proyecto.
- ✓ Esta misión quiere destacar el testimonio de la población en especial en Udimá, que el proyecto les ha devuelto la confianza de sus organizaciones con las instituciones pues hasta entonces solo recibían visitas, ofrecimientos, pero nada concreto. La estrategia de los CLAR, la transferencia de fondos y la posibilidad de pagar directamente su asistencia técnica es valorada por las organizaciones.
- ✓ No se constata que el proyecto tenga aportes en la modificación de lineamientos de política.

4.9. DESEMPEÑO DE ASOCIADOS

- 207 El proyecto desde su diseño identificó a diferentes socios y a los tipos de proveedores de servicios a través de los estudios que debían realizarse.
- 208 Un principal socio, era AGRORURAL a través del proyecto Sierra Norte, que como se ha podido ver a lo largo de la evaluación su aporte no tuvo el desempeño descrito en el diseño. En principio, la transferencia metodológica para el uso de herramientas validadas por proyectos FIDA fue muy débil y casi inexistente. Hubo un aporte de USD 123 mil para el Sub componente 1.1 que se ejecutó parcialmente. Sierra Norte fue parte de la Junta Administradora del proyecto y por esta razón su papel debió ser más contundente, pero es evidente que no fue así debido a sus propias rotaciones de gerencia (tres gerentes a lo largo de su ejecución). A ello se agrega que el diseño no previó fondos para que Sierra Norte cumpliera con su trabajo de Seguimiento y Evaluación, de supervisión y de asesoría.
- 209 FIDA en su papel de agencia implementadora, desarrolló algunas acciones de supervisión, que permitió la aprobación a la propuesta de reajustes de indicadores atendiendo a la complejidad del contexto.
- 210 Los GORE apoyaron y se beneficiaron del apoyo del proyecto, lo que ha servido para que a través de la plataforma bi regional se tenga el compromiso de continuidad.
- 211 Hubo un cofinanciamiento ofrecido por la empresa privada para el fondo de conservación, que luego no se materializó por el conflicto socio ambiental que motivó el retiro de la minera candente y con ello la posibilidad de contar con este fondo y con otros potenciales que podían aparecer en el camino, pues el conflicto alteró la relación empresas privadas mineras y población de la zona.
- 212 Los estudios contratados, realizaron su trabajo de acuerdo a los TdR convocados y presentaron productos que sirven como contribución a los instrumentos y estrategias en materia ambiental regional y nacional a través de SERNANP.
- 213 El trabajo de liderazgo que facilitó el proyecto debe ahora ser continuado por SERNANP y los GORES, integrando a los Gobiernos Locales.

4.10. DESEMPEÑO GENERAL DEL PROYECTO

- 214 El desempeño del proyecto ha sido limitado respecto a lo esperado debido a los siguientes aspectos:
- Conflictos socio ambientales en el territorio no previstos oportunamente.
 - Alta rotación del personal, así como perfiles de algunos profesionales que no respondían a la realidad y problemática del territorio.
 - Ausencia de un sistema de seguimiento y evaluación.
 - Las actividades implementadas en la última etapa del proyecto se encuentran en una fase inicial de consolidación.

En este contexto se destaca la flexibilidad del proyecto, para que ajustando los indicadores y las metas, pudiera seguir implementándose sin perder la alineación con los objetivos propuestos en el diseño inicial.

4.11. IMPACTO GLOBAL DEL PROYECTO SOBRE LA POBREZA RURAL

215 Para medir el impacto del proyecto se revisó toda la documentación y evidencias que el proyecto facilitó para la misión de evaluación. Las herramientas utilizadas permitieron identificar las evidencias. La evaluación enfrentó el inconveniente que el proyecto no contaba con un sistema de seguimiento y evaluación, sin embargo, PROFONANPE facilitó una consultoría que permitió dar cuenta del impacto del proyecto frente a los indicadores globales.

El impacto en la reducción de la pobreza medido a través de los indicadores distritales da cuenta que en Kañaris la reducción es de 4.04 % mientras que la pobreza extrema se redujo en 1.94%; en Inkahuasi, la pobreza redujo en 4.04% y la pobreza extrema en 1.94%; La reducción crónica infantil en Kañaris se redujo en 3.6% y 9.6% en Inkahuasi. (Valores para los indicadores de pobreza y desnutrición infantil, de acuerdo al análisis y los supuestos realizados en la consultoría “Sustento de cumplimiento de objetivos y resultados a través del análisis de sus indicadores del proyecto Manejo Sostenible de Áreas Protegidas y Bosques de la Sierra Norte del Perú”. Consultora: Claudia Vega). Sin embargo, estos valores no pueden ser atribuidos a la contribución al impacto global sobre la pobreza rural dado que no existen afirmaciones sustentadas por un sistema de seguimiento y evaluación.

V. CONCLUSIONES

216 El diseño del proyecto Inkañaris ha cumplido con el marco de política nacional para la gestión ambiental, integrando el principio de transectorialidad, como se evidencia en el involucramiento de las autoridades públicas con competencias ambientales a nivel sectorial, regional y local, sin embargo, las metas propuestas por el diseño excedieron la capacidad real de ejecución del proyecto en tiempo y financiamiento que obligo a reprogramaciones.

217 El proyecto ha cumplido con alcanzar los indicadores reajustados en términos de metas (producto de las misiones de supervisión y EMT).

218 Solo ha sido posible estimar el análisis beneficio costo de los PDN. Este ha sido posible con base en criterios cuyo valor ha sido estimado en base a la potencialidad que evidencian sobre todo algunos PDN y su articulación al mercado de exportación, y en otros casos por su articulación al mercado local.

219 La estimación de los retornos sociales, ambientales y económicos esperados de la ejecución del proyecto respecto a los otros componentes del proyecto se sustentan en varios estudios que contribuirán a la continuidad de las acciones al cierre del proyecto y que son muy valorados por la institucionalidad local como el SERNANP, las regiones de Lambayeque y Cajamarca y sus respectivos equipos técnicos.

220 El Proyecto no ha contado con un sistema de Seguimiento y Evaluación establecido en el diseño porque el mismo no previó los fondos para su implementación, esto ha limitado significativamente la toma de decisiones oportunas tanto para la Junta de Administración, para los responsables directos del proyecto y para las diferentes misiones de seguimiento, y para la evaluación de cierre. Sin embargo, el proyecto Inkañaris cumplió con los oportunos reportes de información a través de los PIR.

221 Se ha evidenciado cierta demora en la transferencia de recursos para que las asociaciones ejecutaran los PDN, 5 meses en la primera etapa (2012 – 2013) y aproximadamente 3 meses para los planes promovidos en el 2015- 2016. La demora derivó en cierta pérdida de credibilidad por parte de la población, la misma que tuvo que ser recuperada con mayor esfuerzo por parte del equipo del proyecto.

222 Se ha contribuido a incrementar los activos físicos de las familias involucradas en los PDN. Ahora cuentan con un conjunto de herramientas y equipos que vienen utilizando no solo en las actividades vinculadas a la línea de negocio, sino también en otras actividades generadoras de ingresos. Es importante destacar la contribución del proyecto a los

activos intangibles: nuevos conocimientos, adquisición de habilidades y actitudes frente al giro del negocio en un contexto de conservación.

- 223 El proyecto ha contribuido a desarrollar capacidades en los equipos técnicos y profesionales de las instancias gubernamentales con quienes ha interactuado: SERNANP, GORE (gerencias de RRNN) y los CGL de los RVS.
- 224 Los PDN se encuentran en un estadio intermedio, requiriendo por ello un proceso de acompañamiento sostenido. Formalizar una alianza con SERNANP es la mejor opción ya que cuenta con equipos a través de los RVS y con equipos que vienen haciendo un nivel de seguimiento. Al formalizar esta alianza con SERNANP éstos equipos contarían con mayor tiempo y recursos para ejecutar con mayor calidad dicho acompañamiento.
- 225 El enfoque para la protección del medio ambiente y los recursos naturales del proyecto si se adaptó al contexto local, sin embargo, es prematuro afirmar si hay cambios positivos o negativos en los recursos naturales (bosques, agua, suelo) atribuibles a las intervenciones del proyecto. Lo que sí se puede afirmar es que el proyecto ha contribuido a la toma de conciencia de la población, autoridades e instituciones involucradas en cuanto a la protección y alternativas para la rehabilitación de los recursos naturales. Esto ha sido posible a través de varios mecanismos: fortaleciendo la plataforma birregional, fortaleciendo la capacidad de los profesionales y técnicos de las regiones, facilitando material amigable tanto para las autoridades locales como para la población.
- 226 El proyecto no ha transversalizado el enfoque de género en sus instrumentos de gestión, ni en las herramientas que ha puesto a disposición de las familias. Sin embargo, se ha preocupado durante la primera etapa (2012-2013) por la activa participación de las mujeres en los diagnósticos rurales participativos y su validación. En la última etapa del Proyecto se cuenta con información discriminada del número de varones y mujeres a nivel de las fichas de cierre de los PDN, la ausencia de un sistema de seguimiento no permite dar cuenta a nivel de las otras actividades del proyecto.
- 227 Para garantizar la sostenibilidad de las inversiones realizadas por el proyecto a nivel de activos (intangibles y tangibles) es necesaria una alianza estratégica con SERNANP post proyecto de modo que se le transfiera el proyecto con toda la información de los PDN y los resultados de los estudios realizados de manera que haga el seguimiento a los PDN a través de sus equipos de campo asentados en los RVS, contando con la información básica que permita el desarrollo de sus acciones. Este proceso de transferencia debe hacerse a las oficinas regionales del SERNANP.
- 228 Las visitas guiadas, pasantías, y rutas de aprendizaje han probado ser un mecanismo potente para motivar la construcción de una visión, la motivación para comprometerse con un emprendimiento y la apropiación de conocimientos de una manera amigable y con resultados muy positivos que permanecen en la memoria por mayor tiempo por las vivencias experimentadas.
- 229 La modalidad de gerencia que tuvo el proyecto a través de profesionales en calidad de consultores parece no ser la fórmula que lleve a concretar resultados en términos de calidad y cantidad. Es necesario contar con un equipo local que asuma compromisos y responsabilidad, así como incorpore una mirada integral al funcionamiento del proyecto y que se realimente con el aprendizaje cotidiano.
- 230 La transferencia de fondos por concursos públicos a través de los CLAR ha servido para motivar la confianza y el compromiso de las familias organizadas con los objetivos del SERNANP.
- 231 La experiencia del proyecto Inkañaris generó una vinculación entre el MINAM con el MINAGRI a través de acciones en áreas de conservación y de dotación de oportunidades productivas a poblaciones en zonas de amortiguamiento, por esta razón constituye una referencia para otras regiones con situaciones similares. Se recomienda su sistematización.
- 232 El Proyecto Inkañaris contribuyó a facilitar una relación horizontal y amigable entre el estado (SERNANP) y la población en la zona de Udimá, relación que estaba distante

debido al rol normativo⁴⁸ que cumple en el contexto del RVSU. La presencia de Inkañaris a través de los procesos de sensibilización, previos a la formulación de PDN y PGIT, y el desarrollo de los mismos fue el motor que permitió recuperar la confianza de la población en las instituciones. Además de lo ya señalado se contribuyó a la formación de recursos técnicos de SERNANP vinculados a esta iniciativa y otras que el proyecto fue desarrollando a lo largo de su funcionamiento. En este sentido y al cierre del Proyecto, SERNANP, está integrado en la dinámica de las asociaciones y caseríos facilitando el desarrollo de su trabajo, así como el acompañamiento a los emprendimientos de dicha población organizada.

VI. LECCIONES APRENDIDAS

233 Las lecciones aprendidas constituyen el conjunto del conocimiento **adquirido** sobre el proyecto a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente su diseño, ejecución y resultados. En ese sentido se plantea el conjunto de lecciones que se detallan a continuación:

A. ACERCA DEL DISEÑO DEL PROYECTO, DECODIFICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN.

234 Todo documento de diseño de un proyecto de donación que trabajará con las instancias del estado, además de contar con la aprobación del Gobierno del Perú e incluir las respectivas consultas a las autoridades nacionales, regionales y locales, debe preocuparse por conocer la historia socio ambiental del territorio y que sea conocido y decodificado en el territorio de modo que se entienda desde un inicio lo que se espera en términos de resultados e involucramiento de cada uno de los actores.

235 La decodificación del proyecto debe ser internalizada y evidenciada a través del material de difusión y comunicación que utilice el proyecto como apoyo a sus acciones en el territorio. Es importante hacer un taller inicial de inmersión con el equipo que gestionará el proyecto con presencia de la Junta de Administración y por lo menos uno de los expertos que diseñaron el proyecto, potenciales socios y funcionarios como SERNANP y GORES.

236 Futuros diseños que comprometan cofinanciamientos para la generación de fondos de conservación deben plantearse realistamente. Por un lado, un fondo inicial con 200 mil USD demostró la imposibilidad de sostenibilidad y crecimiento. Fueron los esfuerzos de PROFONANPE y del proyecto que lograron la canalización de fondos adicionales a cargo de instituciones de la región.

237 Comprometer el cofinanciamiento de empresas privadas sin realizar análisis socio políticos previos y capacidad de estas empresas pone en riesgo la ejecución de un proyecto. En este sentido, se precisa de mayor rigurosidad en los diseños.

B. ACERCA DE LA MEJOR MODALIDAD GERENCIAL.

238 La gerencia de un proyecto de este tipo implica más que organizar y administrar los recursos para ejecutarlos en un plazo y costos determinados inicialmente. Se requiere que el equipo de profesionales y quien lo lidere se involucren y asuman una mayor responsabilidad y compromiso por el funcionamiento integral del proyecto y los resultados esperados. En este sentido la opción de un equipo de planta es mejor que la de un equipo de consultores quienes una vez concluido el producto para el que fueron contratados no permanecen ni dan cuenta de la sostenibilidad del trabajo que realizaron.

⁴⁸ SERNANP tiene autoridad técnico-normativa, realiza su trabajo en coordinación con gobiernos regionales, locales y propietarios de predios reconocidos como áreas de conservación privada. Los propietarios al inicio sintieron la amenaza de perder sus predios por la intervención de SERNANP.

- 239 Otro aspecto positivo de contar con un equipo de planta es que en el día a día se realimentan los aprendizajes por la interacción cotidiana pudiendo además contribuir con una construcción conceptual, metodológica e instrumental más rica por los aportes de cada uno.
- 240 Por ello el énfasis en este tipo de intervenciones, en temas de estructura y organización interna: tiempo y procesos de reflexión permanente, equipos de trabajo consolidados, y la experticia y años de experiencia de las organizaciones que acompañan estos proyectos son elementos que influyen en tener mejores logros.
- 241 Un aspecto importante que destaca en el diseño es la articulación de un proyecto de conservación del MINAM con un programa productivo del MINAGRI, ministerio que ha asumido compromisos en las metas globales frente al cambio climático. De allí que futuras operaciones deben tomar en cuenta a los otros programas y direcciones sectoriales en materia de manejo de bosques como el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), INIA y la Dirección de Asuntos Ambientales Agrarios como parte de un comité directivo o junta de administración.

C. SOBRE EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 242 El sistema de seguimiento y evaluación debe ser integrado plenamente desde el inicio del proyecto de modo que pueda generar información relevante para la toma de decisiones oportuna, así como permita al cierre del proyecto dar cuenta sobre resultados e impactos con la mayor transparencia posible. Asimismo contribuye dando soporte a los documentos de aprendizaje y procesos de escalamiento posteriores.
- 243 Un punto de partida del sistema de seguimiento y evaluación lo constituyen las encuestas de línea base que en proyectos vinculados a ANP debieran considerar también la *línea de base ambiental* que describe el área de influencia del proyecto con el objeto de evaluar posteriormente los impactos que, pudieran generarse o presentarse sobre los elementos del medio ambiente.
- 244 Asimismo, en proyectos que trabajen con el enfoque de activos se requieren su valoración durante la vida del proyecto y al cierre del mismo, en este sentido un sistema de seguimiento y evaluación coherentemente vinculado al diseño permitirá dar cuenta tanto de los activos tangibles como intangibles aportados por el proyecto y sus beneficiarios.
- 245 Un sistema de seguimiento y evaluación debe estar vinculado a la Junta de Administración y representantes de los CGL, en donde la gerencia del proyecto pueda dar cuenta acumulativa de los avances del proyecto en forma periódica cuyas reuniones no tienen que ser únicamente presenciales y pueda aprovecharse el espacio virtual para garantizar el seguimiento oportuno.

D. SOBRE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA E INSTITUCIONAL EN TODO EL PROCESO

a) Capacidad de respuesta a las necesidades de la población

- 246 La organización en proyectos que vinculan desarrollo productivo con conservación requiere de un enfoque territorial rural, que facilite la participación de todos los agentes de este espacio desde el inicio y durante la planificación, ejecución, el seguimiento y retroalimentación de las acciones del proyecto, de forma que se garantice la perdurabilidad y sostenibilidad de los objetivos y estrategias redefinidas por los propios actores interesados en su territorio.
- 247 Un proyecto se considera con una alta valoración en pertinencia en función de su capacidad de respuesta a las necesidades de la población, teniendo en cuenta sus características, cultura, y la actitud que evidencian frente a la conservación de las ANP.

b) Propuestas innovadoras que motiven la participación de la población organizada.

248 Generar procesos participativos para la gestión sostenible en áreas protegidas que se instalan en asentamientos poblacionales previos, requiere de gradualidad en las acciones para sensibilizar e involucrar en acciones que puedan dar oportunidades y simultáneamente obligaciones a las familias organizadas. En este sentido la experiencia que inicia Udima debe servir para alimentar un proceso de seguimiento y sistematización que de pautas a futuras intervenciones.

249 Los proyectos dirigidos a ofrecer alternativas a la población en un contexto de conservación deben contener opciones innovadoras y atractivas en cuanto a diversificación de ingresos y medios de vida, posibilitando su mayor participación y empoderamiento: mapas parlantes, maquetas, concursos y las visitas guiadas son algunas alternativas validadas y que han demostrado su alto valor de uso y adecuación a diferentes contextos y realidades.

c) La sinergia institucional suma y fortalece la capacidad de actuación de un proyecto.

250 La experiencia del proyecto, demuestra que se necesita de instituciones dedicadas a la dinamización y facilitación de espacios de coordinación local y regional. Existen voluntades políticas regionales y locales pero la ausencia de recursos financieros y de asistencia técnica limita el desarrollo de estas sinergias. Inkañaris entra en un espacio bi-regional de conservación que ya existía formalmente pero no actuaba en la práctica, igual sucedía con los CGL que pudieron elaborar sus Planes Maestros y difundirlos. Por esta razón, futuros proyectos deben considerar en sus programas y presupuestos estas acciones, pero con un plan de transferencia de responsabilidades desde su inicio para garantizar su continuidad cuando las acciones del proyecto concluyan.

251 Las sinergias institucionales y sectoriales, definidas a nivel local, favorecen de manera positiva la realización de proyectos vinculados a ANP y su conservación desarrollando un trabajo de retroalimentación para la detección de necesidades y su respuesta oportuna en el transcurso de la vida del proyecto. Al finalizar este queda toda una experiencia acumulada de interacción y aprendizaje que favorece la sostenibilidad del mismo. Para reforzar la incidencia del trabajo institucional es necesario incorporar a aquellas instituciones que cuentan con las competencias y fortalezas para complementar el trabajo que se realiza a nivel del proyecto. Los esfuerzos de sinergia involucran a organizaciones de la sociedad civil, privadas e instancias gubernamentales.

E. SOBRE LA ASISTENCIA TÉCNICA AL ALCANCE DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

252 La utilidad e importancia de la asistencia técnica para generar los cambios en las asociaciones que gestionan PDN y la población de caseríos involucrada en los PGIT está en relación directa con:

- a) Una cuidadosa selección de los asistentes técnicos y la capacidad de los que contratan (asociaciones y comunidades) de poder decidir sobre su contratación, así como la cancelación de sus contratos cuando estos no brinden la calidad y el tiempo previstos. Para ello, es importante capacitar a las organizaciones en el uso de sus derechos, así como en el manejo contractual de la asistencia técnica.
- b) La programación y ejecución de sesiones formativas, actividades demostrativas e introducción de nuevas técnicas de cultivo; teniendo en cuenta que todas ellas se desarrollan en un contexto de conservación de un ANP.
- c) Las asesorías personalizadas y comunitarias para mejorar la planificación de las actividades habituales de las familias, obtienen resultados positivos que se reflejan en mejoras. Para ello es necesario encontrar el equilibrio entre la profundidad y extensión de las acciones de asistencia técnica (resultados muy exitosos en un grupo de beneficiarios vs un impacto menos profundo, pero de mayor cobertura).

F. SOBRE EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO E INSTITUCIONAL

253 Los proyectos vinculados a la conservación de ANP requieren contar con un modelo de intervención basado en talentos locales quienes serán formados mediante acciones de capacitación y acompañamiento, estos recursos locales debe ser parte de la estructura del proyecto en calidad de facilitadores, animadores, entre otros; lo cual permite al cierre del proyecto contar en el territorio con capital humano ya formado.

254 Si se pretende que las acciones y resultados del proyecto, así como las inversiones realizadas sean sostenibles en el tiempo, se hace necesaria la contribución del proyecto al desarrollo del capital humano de las instituciones que interactúan con el proyecto. En este sentido se identifican muchos mecanismos alternativos, desde conformar parte del equipo de seguimiento del proyecto, hasta acceder a espacios de formación e intercambio de experiencias, estos espacios les son restringidos a muchos de ellos por los limitados recursos presupuestales con que cuentan algunas instituciones estatales.

255 El proyecto también se beneficia con las capacidades y experiencia de dicho capital humano en cuanto a su experticia y conocimiento de la realidad.

G. SOBRE LA ESTRATEGIA DE GÉNERO

256 La estrategia de género debe estar presente en todo proyecto. Ningún cambio es sostenible sin equilibrar los roles de varones y mujeres. Debido a ello la sensibilidad de género ha de ser trabajada a nivel estratégico en el proyecto. No se puede entender el desarrollo de un AP sin este equilibrio en los roles entre varones y mujeres, más aún si se tiene en cuenta la enorme desigualdad que existe todavía a nivel rural. Transversalizar el enfoque de género en el proyecto va más allá de visibilizar el número de varones y mujeres, implica pensar en ambos en cada acción del proyecto promoviendo espacios y mecanismos para su participación en equidad de condiciones y oportunidades.

VII. RECOMENDACIONES

257 Teniendo en cuenta que el GEF apoya las iniciativas de desarrollo sostenible a nivel local, proporcionando los recursos necesarios para el desarrollo de proyectos que se relacionan con la biodiversidad, el cambio climático y la degradación de tierras, se plantea un conjunto de recomendaciones a partir del diseño, proceso de ejecución y resultados obtenidos por el Proyecto Inkañaris.

258 En la fase de diseño se debe estudiar rigurosamente la historia de las organizaciones y su relación con actividades productivas, de transformación y de explotación de sus recursos. Es fundamental conocer el grado de conflictividad entre las propias organizaciones y de estas con su entorno especialmente con empresas que ejecutan o proyectan ejecutar actividades de transformación o explotación forestal, minera, agroindustrial. El diseño presupuestal debe proponer estructuras de financiación y cofinanciación realistas, de modo que el proyecto pueda diseñar un plan a mediano plazo con la seguridad de contar con los fondos previstos para cada actividad.

259 En la fase de ejecución, los proyectos como Inkañaris que fueron diseñados para asegurar la gestión sostenible y participativa de las áreas protegidas y tierras boscosas comunales abordando los obstáculos existentes y las amenazas, deben concentrar el esfuerzo inicial de su ejecución en el “fortalecimiento de la capacidad”⁴⁹ de cada uno de los actores involucrados:

- a) **En el caso de las Instituciones involucradas directamente:** Es necesario desarrollar un conjunto de actividades (planificación participativa, cursos, talleres prácticos sesiones de coaching y gestión del conocimiento, pasantías y rutas de aprendizaje) para fortalecer su capacidad de adoptar y ejecutar decisiones, así como llevar a cabo funciones en forma efectiva, eficiente y sostenible. Futuros proyectos que involucren acciones de préstamo FIDA como contraparte a donaciones del GEF deben comprometer realistamente sus acciones de cofinanciamiento e intervenciones conjuntas. La experiencia de la escasa contribución de Sierra Norte al Proyecto Inkañaris debe evitarse en futuras acciones. Se recomienda al FIDA utilizar sistemáticamente los informes PIR para realimentar a los proyectos en forma continua y sostenida a través de sus supervisiones y participación en los directorios.
- b) **En el caso del proyecto en su calidad de ejecutor:** Es de vital importancia que el desarrollo de capacidades esté orientado a la definición y adecuación de su estructura, en caso de ser necesario, responsabilidades y rendición de cuentas, así como en el diseño e implementación de sistemas de seguimiento y evaluación.
- c) **En el caso de las asociaciones beneficiarias:** Es necesario desarrollar un conjunto de actividades que contribuyan al cambio de actitudes y conductas. Esto es posible con espacios de desarrollo de habilidades mediante la capacitación con énfasis en aspectos prácticos, participación activa en la toma de decisiones, motivando el compromiso mediante concursos a diferentes niveles y garantizando un aprendizaje consistente para asumir con responsabilidad los diferentes niveles de rendiciones de cuentas.
- d) **En el caso de interacción con terceros:** El desarrollo de capacidades debe darse en ambientes que favorezcan el inter-aprendizaje, donde todos y cada uno de los involucrados perciban una ganancia concreta del tiempo y esfuerzo que aportan.

⁴⁹ Fortalecer capacidades no significa siempre generar nuevas capacidades, supone también la identificación de las capacidades potenciales de los actores o la adecuación de las mismas a los nuevos contextos.

e) En cuanto su contribución al marco de políticas públicas en el ámbito de su competencia:

Proyectos como Inkañaris pueden contribuir a la generación de políticas públicas sobre la base de una adecuada gestión del conocimiento que les posibilite compartir: la información producida, experiencias documentadas, y los conocimientos individuales y colectivos previamente estructurados y sistematizados.

260 Los proyectos como Inkañaris, **deben contar con un sistema de seguimiento, monitoreo y supervisión** antes o a partir de la puesta en marcha del proyecto ya que permite tanto al ejecutor como a las instancias que lo supervisan la revisión periódica del trabajo que se viene realizando a nivel de la eficiencia en el manejo de los recursos humanos, materiales, y financieros como también en sus niveles de eficacia.

El sistema debe cumplir con las siguientes condiciones mínimas:

- a) Ser concebido como una parte integrante del proyecto, para esto su diseño debe ser resultado de la coordinación y aprobación entre los responsables de la gestión.
- b) Estar concebido para aportar al aprendizaje institucional. En este sentido el conocimiento generado debe ser sistematizado, así como la información debe estar debidamente estructurada y organizada.
- c) Considerar el desarrollo de una línea **de base** que permita más adelante identificar la real contribución del proyecto al objetivo superior, los resultados esperados y los efectos e impactos generados a partir de la intervención.
- d) Contar con los recursos financieros necesarios durante toda la vida del proyecto e inclusive para la evaluación ex post.
- e) Desarrollar las capacidades necesarias para que todos los involucrados asuman la responsabilidad que les corresponde, eso incluye no solo a los actores institucionales sino también a la propia población beneficiara.

Garantía de sostenibilidad de las inversiones del proyecto

261 Al cierre del proyecto, la relación entre SERNAP y la población del ámbito de influencia de los RVS esta fortalecida, por ello es importante que asuma como ya lo viene haciendo el acompañamiento a todos y cada uno de los PDN y a las respectivas asociaciones que los vienen gestionando. El proyecto deja un conjunto de activos: físicos, sociales, financieros que deben garantizarse en el tiempo, en este sentido la presencia de SERNANP es estratégica.

VIII. ANEXOS