EVALUACION FINAL

Perú

Ventana temática
Medio Ambiente y Cambio Climático

Título del Programa:
Manejo integral y adaptativo de recursos ambientales y riesgos climáticos en micro cuencas altoandinas

Autores: Leonardo Moreira, consultor
Pilar Baselga, consultor

Mayo 2012

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los "Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas" del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

EVALUACIÓN FINAL

PROGRAMA CONJUNTO DE LAS NACIONES UNIDAS FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO

PERÚ

Fondo para el Logro de los ODM (F-ODM)

Mayo 2012

FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

Informe de Evaluación Final
Programa Conjunto Cambio Climático del F-ODM
Perú
Mayo, 2012

Elaborado por los consultores:

Leonardo Moreira
Pilar Baselga

FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

Contenido

Resumen ejecutivo 6

I. Descripción del programa conjunto 9
Contexto socio-ambiental 9
Principales hitos del programa conjunto 9
Objetivos y resultados 11

II. Proceso de la evaluación final 12
Antecedentes 12
Enfoque metodológico 13
Metodología utilizada en la evaluación 14
Selección de la muestra 15
Plan de trabajo 16
Restricciones y limitaciones de la evaluación 17

III. Fase de diseño 18
Principio y premisas 18
Evaluación de la fase de diseño 18
1. Participación en el programa 18
2. Pertinencia del programa conjunto 20
3. Coherencia y consistencia del diseño 21

IV. Fase de proceso 27
Principio y premisas 27
Evaluación de la fase de proceso 28
1. Eficiencia conjunta 28
2. Eficiencia técnica 35
3. Eficiencia administrativa-financiera 37
4. Apropiación conjunta 43

V. Principales logros y retos en el marco de la Reforma de la ONU y su componente de Unidos para la Acción 51

VI. Fase de resultados 53
Principio y premisas 53
Evaluación de la fase de resultados 54
1. Eficacia conjunta 54
2. Sostenibilidad 73

VII. Conclusiones y recomendaciones 75
Principales conclusiones y lecciones aprendidas 75
Principales recomendaciones 80

Bibliografía 84

Anexos 85
Anexo 1. Términos de referencia de la evaluación final del PC 85

Anexo 2. Agenda de trabajo **99**
Anexo 3. Organigrama funcional del Programa Conjunto **102**
Anexo 4. Detalle del presupuesto acumulado del PC por resultados según recursos previstos, comprometidos y ejecutados **103**
Anexo 5. Detalle de los resultados previstos y resultados alcanzados según metas e indicadores. **104**
Anexo 6. Matriz de seguimiento del PC semaforizado, Dic. 2011 ..... **111**

Índice de figuras, cuadro, tabla y gráfico

Figura 1 Hitos en el proceso del Programa Conjunto 11
Figura 2 Mini-encuesta en línea 52

Cuadro 1 Ejecución financiera acumulada en términos absolutos y porcentuales por año según resultados del PC 42

Tabla 1 Cobertura geográfica del PC según región, provincia, distrito y comunidades. Zonas piloto 16

Gráfico 1 Porcentaje de ejecución financiera del PC interanual 41

Acrónimos

AAA	Agenda de Acción de Accra
AMSAT	Asociación de Municipalidades de la Cuenca de Santo Tomás
AGRORURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
CAM	Comisión Ambiental Municipal
CAP	Comisión Ambiental Provincial
CBA	Metodología de Adaptación Basada en la Comunidad
CDN	Comité Directivo Nacional
CGPC (CG)	Comité de Gestión del PC
CTS	Comité Técnico de Seguimiento
ECAS	Escuelas de Campo
EMT	Evaluación Medio Término
ERCC	Estrategia Regional de Cambio Climático
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GBR	Gestión Basada en Resultados
GBRd	Gestión Basada en Resultados para el Desarrollo
JASS	Juntas Administradoras de Agua y Saneamiento
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MINAM	Ministerio de Ambiente
MDGF (F-ODM)	Millenium Development Goals Achievement Fund (Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo de Milenio)
Mu	Memorándum de Entendimiento entre el FODM y las Naciones Unidas
MST	Manejo Sostenible de Tierras
M&E	Monitoreo y Evaluación
OCR	Oficina de la Coordinación Residente de las Naciones Unidas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMSABA	Oficina Municipal de Saneamiento Básico
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONGD	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
OPS-OMS	Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud
PACC	Programa de Adaptación al Cambio Climático
PC	Programa Conjunto
PCCC	Programa Conjunto de Cambio Climático
PDC	Plan de Desarrollo Comunal
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PRAA	Proyecto de Adaptación al retroceso acelerado de los glaciares en los Andes tropicales
PRODOC	Documento del Programa Conjunto
PRONAMACHS	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos
POA	Plan Operativo Anual
SIAR	Sistema de Información Ambiental Regional
SIG	Sistema de Información Geográfica
SMART	Siglas en inglés: Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
TdR	Términos de Referencia
UC	Unidad de Coordinación
UGA	Unidad de Gestión Ambiental
UIPC	Unidad Interagencial de Programas Conjuntos

Resumen ejecutivo

El programa conjunto "**gestión integral y adaptativa de los recursos ambientales para minimizar vulnerabilidades al cambio climático en microcuencas altoandinas**" en Perú, inició en septiembre del año 2008 y finaliza en mayo 2012, con una ejecución presupuestaria de US$3,008,344 a 31 de diciembre del 2011.

El PC tiene como objetivo transversalizar las medidas de adaptación al cambio climático en el quehacer de los gobiernos distritales, provinciales, regionales, las asociaciones de productores, las comunidades y los habitantes de las microcuencas de las provincias de Chumbivilcas (Cusco) y Cotabamba (Apurimac).

En el programa participan líderes representantes de nueve municipios[1] altoandinos de la región de Cusco y de Apurimac; las agencias del SNU: FAO, PNUD, PNUMA y OPS/OMS; el Ministerio del Ambiente; los gobiernos regionales de Apurímac y Cusco; los municipios provinciales de Chumbivilcas y Cotabambas, municipios distritales del ámbito de la AMSAT, y otros actores sociales.

La metodología utilizada para la evaluación final es de carácter cualitativo bajo las premisas de la gestión basada en resultados (GBR). Las técnicas cualitativas que se han realizado son investigación documental; observación participante; y entrevistas a informantes clave, fundamentalmente.

El análisis y los principales hallazgos de la evaluación final (conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones) se han llevado a cabo diferenciando las fases relativas a su diseño, proceso y resultados.

La evaluación final se recorre a través de siete capítulos. El primero corresponde a una descripción del PC. El segundo capítulo relata los antecedentes, enfoque metodológico seguido, metodología utilizada, selección de la muestra, plan de trabajo y las restricciones y limitaciones de la evaluación. En el tercer capítulo se analiza la fase de diseño en función de la participación, pertinencia y la coherencia y consistencia que figura en el diseño. El cuarto capítulo se detiene a examinar la fase de proceso y se describen los hallazgos en materia de eficiencia conjunta, eficiencia técnica, eficiencia administrativa y financiera y la apropiación conjunta. En el quinto capítulo se describen los principales logros y retos en el marco de la reforma de la ONU y su componente Unidos para la Acción. El sexto capítulo aborda la fase de resultados, después de documentar el principio y las premisas se avanza en describir los hallazgos de la evaluación en términos de eficacia conjunta y sostenibilidad. Al término de esta evaluación se recogen en el séptimo capítulo, las principales conclusiones y recomendaciones ordenadas según la fase del ciclo de gestión del PC. Como parte del documento hay una bibliografía y un apartado de anexos.

Principales Conclusiones

[1] Los distritos de Santo Tomás, Colquemarca, Liusco, Ccapacmarca y Quiñota en la región del Cusco y los distritos de Chalhuahuacho, Mara, Haquira y Tambobamba de la región de Apurimac.

Tras el análisis realizado, en la fase de diseño, se concluye que el PC es pertinente y relevante en su contexto tanto a nivel internacional en el marco de los ODM, Declaración de París y MANUD, como a nivel nacional, alineándose con las prioridades y políticas nacionales en cambio climático. Sin embargo, se considera que el proceso de formulación llevado a cabo dio lugar a un diseño del PC que no favoreció una dinámica de trabajo conjunto interagencial ni integral. Además, se constata que en la fase de formulación no se dieron los mecanismos para garantizar la participación efectiva por parte de los actores que se consideraron claves desde el proceso de diseño del PC en función de sus capacidades. El diseño inicial del PC presentó debilidad en el marco de resultados (en su consistencia y coherencia), lo cual mejoró tras su proceso de ajuste[2]. Muchas de las debilidades del diseño fueron superadas en el proceso de implementación del PC, debido en gran medida a la voluntad de trabajar en conjunto.

En la fase de proceso, una de las principales conclusiones de la evaluación es que el abordaje integral del PC en las comunidades piloto y los nueve distritos municipales fue una demostración de que trabajar coordinadamente es mejor que hacerlo de forma separada. El PC logró una eficiencia conjunta por la correlación de factores que surgieron de un proceso de aprendizaje práctico y dinámico, los cuales mejoraron el modelo de gestión para alcanzar los resultados de forma conjunta. En materia de eficiencia administrativa y financiera se identificaron debilidades en la operación del programa vinculadas a la falta de registros financieros que permitieran realizar un análisis de eficiencia programática y financiera o un análisis de costo-efectividad. Se considera que el PC logró niveles adecuados de apropiación en la región por la implementación de una metodología aprender haciendo para las medidas de adaptación al CC al fortalecer capacidades bajo un proceso de sensibilización, acompañamiento, capacitación, pasantía y equipamiento, en todos los niveles.

Entre los retos identificados en el marco de la Reforma del Sistema de la ONU, que se considera permitirán la mejora del trabajo conjunto, destacan las necesidades de llevar el saber hacer del Sistema de la ONU al terreno; y de buscar lograr las condiciones iniciales para realizar un trabajo conjunto, esto es visiones conjuntas, objetivos definidos en conjunto, y programaciones conjuntas. Se recomienda identificar aspectos armonizables a nivel de país que puedan incidir en la gestión conjunta de los PC. Es también aconsejable determinar el rol efectivo, la capacidad y el valor añadido de cada Agencia en función de la intervención. Será necesario ser selectivo y específico para permitir la coordinación eficiente y efectiva y garantizar la optimización del coste-efectividad de las acciones.

En la fase de resultados, una de las principales conclusiones es que el PC logró la transversalización de la gestión ambiental en las dos regiones a través del a) posicionamiento del tema sobre el cambio climático que contribuyó a un cambio de actitudes y a una nueva dinámica social de sensibilización y enfrentamiento al cambio

[2] A lo largo del documento se empleará el término de "ajuste" para hacer referencia al proceso llevado a cabo tras las recomendación derivadas de la EMT, y que supuso importantes cambios en la matriz de resultados del PC (nivel de productos y actividades), entre otros, para asegurar la implementación programática, ejecución financiera y logro de resultados esperados del PC. En las actas de las reuniones del Comité de Gestión del PC, aparece el término "reformulación" para hacer referencia al mismo proceso.

climático; b) fortalecimiento de las capacidades comunales, distritales y regionales bajo un adecuado enfoque de proceso que propició estrategias e instrumentos políticos y técnicos de gestión ambiental; y c) el bienestar general en las comunidades piloto acompañadas de los municipios distritales al materializarse las medidas de adaptación al cambio climático con un enfoque integral visualizado en los Planes de Desarrollo Comunales y sus respectivos Planes Operativos Anuales. En términos de sostenibilidad se concluye que hay elementos propicios como la participación, la apropiación y los recursos financieros asignados en los municipios.

Principales Recomendaciones

Como parte de las principales recomendaciones de la fase de diseño, se destaca la importancia de mejorar los procesos de planificación desde un inicio bajo una gestión basada en resultados (coherencia, consistencia, asignación óptima de los recursos financieros, roles y responsabilidades, instrumentos, SyE, comunicación, identificación de beneficiarios). Por otra parte, es indispensable la participación efectiva y permanente de los actores importantes e influyentes desde el diseño del PC para tener una pertinencia y apropiación óptima en los diferentes ámbitos; se sugiere que estos actores contribuyan con aportes financieros y/o en especie para la implementación del programa conjunto. También es recomendable realizar un análisis de resultados desde el inicio del PC para construir una visión conjunta del alcance del programa que contribuya al alineamiento. Asimismo, elaborar los marcos de resultados por región, y los planes de trabajo y proyectos por distrito, con el fin de reflejar las realidades diferenciadas, facilitar la descentralización de la gestión del PC y contribuir a una mejor asignación presupuestaria. Para mejorar el diseño de un programa orientado al fortalecimiento de capacidades es adecuado realizar desde el inicio un análisis de brecha de capacidades a los actores del PC para determinar el alcance de la contribución.

En la fase de proceso, para mejorar la eficiencia del PC se recomienda institucionalizar los procesos de gestión del PC desde el inicio. Igualmente se recomienda adaptar los procesos administrativos-operativos de las Agencias desde las sedes centrales para que las Agencias locales puedan actuar de forma descentralizada y desconcentrada. Por otra parte, se considera fundamental que los sistemas financieros de las agencias se adecuen a la GBR del Programa Conjunto. Desde la evaluación se considera sumamente importante entender la forma cómo en este programa se propiciaron espacios de trabajo interagencial, y de qué forma se avanzó en la reforma del SNU, y qué prácticas y mecanismos se llevaron a cabo.

Como parte de las recomendaciones de la fase de resultados se destaca la responsabilidad del Gobierno de Perú para continuar los procesos iniciados en las regiones de Cusco y Apurímac. Se considera que también es una responsabilidad de la ONU colaborar con el gobierno para que se continúe con los procesos, de tal forma se logren consolidar aquéllos que han sido llevados de manera adecuada. Se recomienda realizar desde el inicio un análisis de los beneficiarios para que sirva como un denominador común del PC en aras de alcanzar una eficacia conjunta óptima. Se considera fundamental que desde la perspectiva de la GBR, todos los actores entiendan claramente los niveles de resultados esperados con el fin de distinguir los alcances del PC y poder medirlos.

I. Descripción del programa conjunto

Contexto socio-ambiental

El PC está focalizado en la región sur altoandina de la cuenca del río Santo Tomás, en las microcuencas de los ríos Santo Tomás y Chalhuahuacho de las provincias de Chumbivilcas (Cusco) y Cotabamba (Apurímac). El PC interviene en nueve comunidades de nueve distritos de la Cuenca de Santo Tomás agrupados en la Asociación de Municipalidades de la Cuenca de Santo Tomás[3] (AMSAT).

En la zona de intervención se observa elevados niveles de pobreza y alta vulnerabilidad a fenómenos naturales. La explotación minera a gran escala tiene un impacto ambiental y social; éste, sumado a la deforestación, el pastoreo intensivo y las prácticas agrícolas erosivas, hacen de la región una de las más vulnerables a los efectos de la degradación medio ambiental y cambio climático en Perú.

Como es señalado en el estudio de línea de base, la subcuenca está expuesta a fenómenos naturales de carácter destructivo, de naturaleza geodinámica (derrumbes y deslizamientos, huaycos y sismos) y climática (heladas, nevadas, granizadas; inundaciones por lluvias torrenciales, y vientos fuertes). Uno de los factores limitantes en la subcuenca de Santo Tomás es la escasez de agua, particularmente en época de sequía, lo que supone la disminución de la disponibilidad de agua de las lagunas y los bofedales. Los efectos más severos son la escasez de agua para consumo humano y el riego, así como la disminución de la calidad de los pastos. Paralelamente a la vulnerabilidad ambiental, se observa procesos de cambio entre los agricultores tradicionales, que se traducen en la pérdida progresiva de las estrategias de manejo del riesgo ambiental a través del control vertical de los pisos ecológicos y el uso de una alta diversidad de especies y variedades.

Para aminorar estos efectos, la mayoría de las acciones que se han venido llevando a cabo se han desarrollado de manera dispersa y sin orientación estratégica hacia las causas del deterioro ambiental de la cuenca. Es demanda de la subcuenca, la integración y coordinación de acciones atendiendo a una planificación de la gestión ambiental, desde un enfoque articulado de manejo de cuenca en un escenario de adaptación al cambio climático.

Principales hitos del Programa Conjunto

A continuación se enumeran los hitos, entendiendo como hitos los hechos clave y fundamentales que se considera han sido relevantes durante el periodo de ejecución del PC dado que han influido de alguna manera en el desarrollo del mismo. En la figura 1 pueden observarse los principales hitos recogidos durante el trabajo realizado con el Equipo Técnico del PC.

[3] AMSAT se creó hace más de diez años con el objetivo de integrar y coordinar las iniciativas municipales de la cuenca del Río Santo Tomás y trabajar por el desarrollo de las comunidades pertenecientes a cinco municipalidades de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco (Santo Tomás, Colquemarca, Quiñota, Llusco y Ccapacmarca) y cuatro municipalidades de la provincia de Cotabambas de la región Apurímac (Haquira, Tambobamba, Mara y Challhuahuacho).

A *nivel político* se destaca dos aspectos que se consideran importantes: el primero relativo a la constitución del Ministerio del Ambiente (MINAM), principal contraparte del PC a nivel nacional, en mayo de 2008, una vez finalizada la fase de diseño y formulación del PC; y el segundo, a la celebración de elecciones municipales y locales en enero de 2011, y elecciones nacionales en julio del mismo año, que provocó un cambio de autoridades y por tanto de socios-contrapartes en los tres niveles de gobierno casi dos años y medio después del inicio de actividades del PC en marzo de 2009.

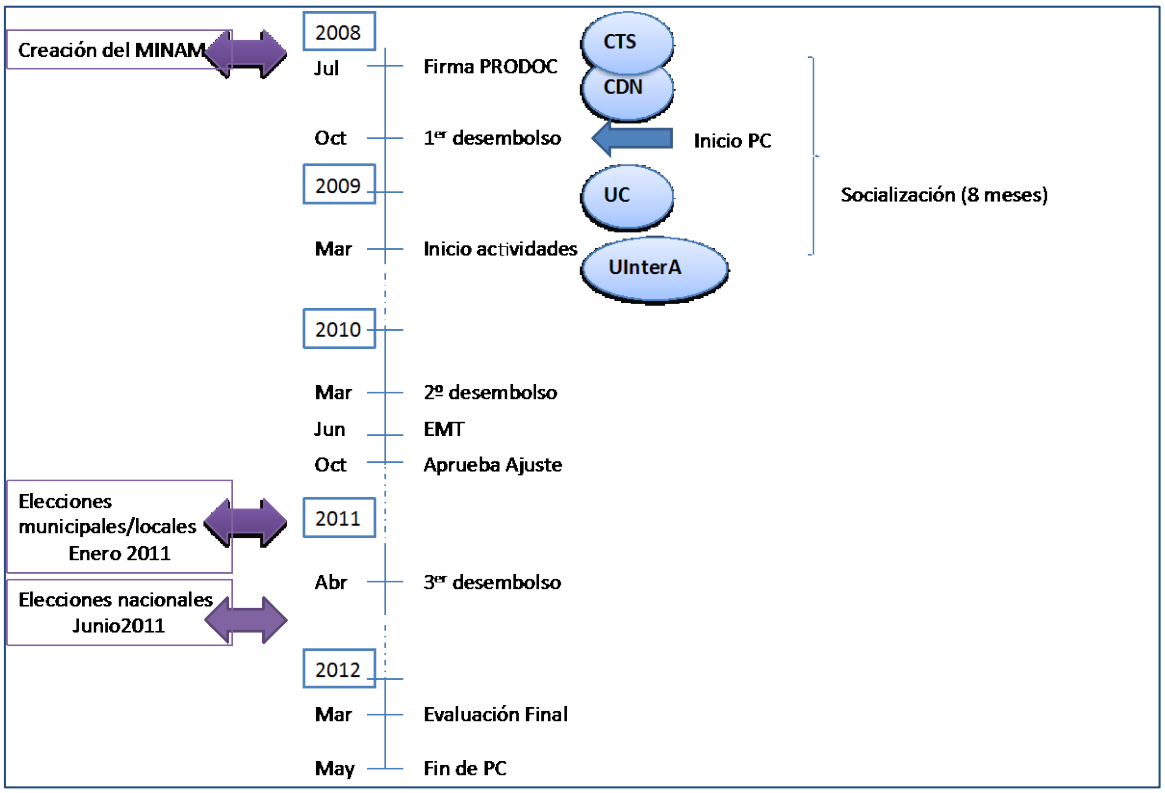
A *nivel de gestión* del PC se destaca los siguiente hitos: en enero de 2008 se inicia el proceso de diseño del PC; el documento de PC es firmado en julio de 2008; en octubre de 2008 se recibe el primer desembolso que da inicio a la implementación, aunque la mayoría de actividades no se inicia hasta marzo de 2009. Este periodo de ocho meses es aprovechado para la socialización del PC por parte de los técnicos de las agencias encargados de la gestión y el seguimiento. Durante 2009 se realizan ajustes programáticos internos entre las agencias, y se identifican factores que afectan a la gestión del PC. En marzo de 2010 se realiza el Taller de Programas Conjuntos. En junio de 2010 se realiza la Evaluación de Medio Término (EMT), aprobándose el Plan de Mejora en octubre de 2010. El Plan de Mejora incluye la revisión y ajuste del Marco de Resultados para mejorar la coherencia interna y la implementación del PC. En marzo 2011 hay ajuste adicional vinculado con la estrategia de gestión del PC.

Se aprueba la extensión sin costo del PC hasta el 31 de mayo de 2012.

A *nivel de instancias de gobernabilidad* del PC, en octubre se lleva a cabo reunión de Comité de Gestión del PC; en noviembre de 2009 se establece la posición de Coordinación Interagencial de Programas Conjuntos en la Oficina de la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas (OCR); en mayo de 2010 hay cambio de Coordinador Residente; entre julio y noviembre de 2010 hay proceso de cambio en la Unidad de Coordinación del PC, que incluye contratación de nuevo coordinador en noviembre de 2010. A lo largo de la vigencia del PC también hay cambios en las representaciones de algunas agencias participantes en el PC.

A *nivel medio ambiental*, se destaca que en los periodos de enero-marzo de los años de ejecución del PC se produjeron factores climáticos (lluvias torrenciales, desprendimientos, granizadas, etc) que afectaron su marcha. El PC también fue afectado por conflictos socio-ambientales.

Figura 1 Hitos en el proceso del Programa Conjunto



Fuente: Elaboración propia

Objetivos y resultados

El PC aspira a transversalizar las medidas de adaptación al cambio climático en el quehacer de los gobiernos distritales, provinciales, regionales, las asociaciones de productores, las comunidades y los habitantes de las microcuencas de las provincias de Chumbivilcas (Cusco) y Cotabamba (Apurímac).

El PC tiene tres resultados esperados que se listan a continuación:

- (R1) Distintos niveles de gobierno han incrementado sus capacidades para la gestión sostenible de los recursos ambientales y servicios asociados y para internalizar la adaptación al cambio climático en sus herramientas y marcos regulatorios.

- (R2) Capacidad fortalecida de poblaciones locales para desarrollar, acceder y aplicar prácticas productivas para la gestión sostenible de recursos naturales y servicios asociados, que atiendan sus necesidades y respondan a condiciones cambiantes.

- (R3) Sistemas de producción basados en la gestión sostenible y adaptable a las condiciones cambiantes impuestas por el Cambio Climático, de recursos naturales, el aprovechamiento de potencialidades locales y esquemas viables para la provisión de servicios son ampliamente disponibles y aplicados y se traducen en un aumento en el nivel de ingresos y calidad de vida.

Los principales beneficiarios previstos son: (i) comunidades y familias campesinas; (ii) asociaciones de productores agropecuarios, alpaqueros, artesanos; (iii) juntas de regantes; (iv) juntas administradoras de servicios de saneamiento; (v) gobiernos locales (vi) gobiernos provinciales; y (vii) gobiernos regionales, entre otros actores.

Se espera que el PC podría convertirse en un modelo a replicar en otras cuencas andinas caracterizadas por efectos similares de degradación ambiental debidos, entre otros factores, al cambio climático.

II. Proceso de la evaluación final

Antecedentes

En diciembre del 2006, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de España celebraron un importante acuerdo de asociación por la suma de 528[4] millones de euros con el objeto de contribuir al progreso en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo por medio del sistema de las Naciones Unidas, estableciéndose el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM). El F-ODM apoya a los países en sus esfuerzos por progresar en el logro de los ODM a través del financiamiento de Programas Conjuntos[5] innovadores con potencial de réplica, incidencia en la política pública e impacto en la población.

El F-ODM financia 130 Programas Conjuntos (PC) que corresponden a 8 ventanas temáticas[6] en 50 países.

En el Perú se están implementando cuatro PC orientados a las áreas temáticas de Juventud, Empleo y Migración; Desarrollo y Sector Privado; Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición; y Medio Ambiente y Cambio Climático.

En lo que compete a esta evaluación, el área temática de Medio Ambiente y Cambio Climático tiene como objetivo contribuir a reducir la pobreza y la vulnerabilidad en aquellos países elegibles apoyando las intervenciones que mejoran la gestión medioambiental y la prestación de servicios a nivel nacional y local, incrementan el acceso a nuevos mecanismos de financiación, y amplian la capacidad para adaptarse al cambio climático.

El Programa Conjunto de Medio Ambiente y Cambio Climático del Perú (PCCC) “Gestión integral y adaptativa de recursos ambientales para minimizar vulnerabilidades al cambio climático en microcuencas“, tiene un presupuesto de US$ 3.9 millones a ser ejecutado entre octubre de 2008 y mayo de 2012.

[4] Posteriormente en el año 2008 se sumaron 90 millones de euros adicionales.

[5] Un Programa Conjunto es definido como un programa de desarrollo que cuenta con la participación de dos o más Organismos de la ONU con un objetivo común, un marco de resultados, un presupuesto y un plan operativo.

[6] Las ventanas son las siguientes: (i) Medio Ambiente y Cambio Climático; (ii) Gobernanza Económica Democrática; (iii) Equidad de Género; (iv) Juventud, Empleo y Migración; (v) Cultura y Desarrollo; (vi) Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición; (vii) Desarrollo y Sector Privado; (viii) Construcción de la Paz.

En junio de 2010 se llevó a cabo la Evaluación Medio Término (EMT) con el objetivo de *"generar conocimientos, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que contribuyan a mejorar la ejecución de los mismos durante la segunda fase de implementación y poder transferirlas a otros programas"*.

Las recomendaciones de la EMT son recogidas en el Plan de Mejora que es concertado y aprobado por el Comité Técnico de Seguimiento (CTS) y el Comité de Gestión (CG) del PC, siendo las acciones correctivas propuestas las siguientes:

1. Revisar el Marco de Resultados y los Planes Operativos para mejorar la articulación y coherencia de las actividades y productos para lograr los resultados del PC.
2. Fortalecimiento de la Unidad de Coordinación del PC.
3. Formulación e implementación de estrategia articulada de intervención y estrategia de capacitación a la luz de la revisión de Marco de Resultados y la implementación del PC.
4. Revisión e implementación de estrategia de incidencia y comunicaciones.
5. Fortalecimiento de la visibilidad del PC y su alineamiento con estrategias de ODM, pobreza y desarrollo, entre otros.
6. Revisión de marco de monitoreo y evaluación (M&E) y formulación de plan de M&E.
7. Asegurar la participación del Ministerio del Ambiente (en los tres niveles de gobierno) en las instancias pertinentes de gestión, y fortalecer el alineamiento con programas similares.
8. Asegurar la incorporación del enfoque de género en el PC.

Enfoque metodológico

Los objetivos generales de la evaluación son:

1. Establecer en qué medida el PC ha ejecutado plenamente sus actividades, entregado productos concretos y obtenido los resultados, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos que identifiquen buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala o duplicación) y a nivel internacional (duplicación).

De estos objetivos se han desprendido objetivos específicos que orientan en forma concreta lo que se obtendrá del proceso de evaluación final del PC.

1. Medir hasta qué punto el PC ha comprendido las dinámicas regionales y locales, y ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
2. Medir el grado de incidencia del PC a nivel nacional, regional y local.
3. Medir la eficiencia y la calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del PC respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores evidenciadas en el Marco de M&E.

4. Medir el alcance de los efectos positivos del PC en la transversalización de las medidas de mitigación y adaptación al cambio climático, en la vida de la población objetivo, en los/as beneficiarios/as y participantes previstos, ya sean individuos, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.
5. Medir la contribución del PC a los ODM y otras metas internacionales de desarrollo, a los objetivos de la ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático, y a los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional (ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas).
6. Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas en los temas del PC, los temas específicos de la ventana temática y los objetivos generales del F-ODM con el fin de contribuir al fomento de su sostenibilidad.

Metodología utilizada en la evaluación

La metodología de la evaluación final se basa en las premisas de la gestión basada en resultados (GBR) adecuadas al PC de Cambio Climático. Es fundamental, entonces, entender y dar a entender qué es la gestión basada en resultados: bajo qué principios se rige, en qué contexto histórico se práctica, y la importancia que adquiere en ese contexto comprender los aspectos necesarios para que ocurra un cambio de desarrollo desde la valoración del diseño (planificación), procesos (estrategia) y resultados del programa conjunto.

La evaluación final del PC desde esta perspectiva de análisis adquiere relevancia entendiendo que para lograr un resultado es importante la valoración de la estrategia que da el enfoque sistémico al abordaje de una iniciativa; igualmente porque provoca alianza entre los actores buscando la armonía de sus acciones que trasciendan proyectos particulares y lo promocionen como un programa conjunto, ya que el logro de resultados a nivel de efecto no es la sumatoria de los productos y su logro depende de los otros actores (socios de la ejecución).

La metodología de carácter cualitativo parte de los principios de la gestión conjunta de la GBRd (participación conjunta, apropiación, eficiencia y eficacia conjunta, calidad y sostenibilidad). Sobre el análisis de la documentación se obtiene un resultado preliminar con el cual se plantea una hipótesis. Esta hipótesis asociada a los principios de la gestión conjunta es planteada a los actores para validarla o refutarla en el trabajo de campo.

Los métodos cualitativos representan un punto de vista global, holístico, y se caracterizan por la utilización de herramientas semiestructuradas en su proceso de implementación, que permiten mayor flexibilidad y apertura al sujeto participante. Desde esta perspectiva se plantea un conjunto de métodos y herramientas de recolección y análisis de la información. La selección de las mismas estará en función de los espacios, tiempos y personas con las cuales se pueda efectuar el trabajo de evaluación.

Las técnicas cualitativas utilizadas son:

- **Investigación documental**. Se revisaron todos los documentos programáticos y de seguimiento del PC, así como todos los documentos estratégicos y programáticos del gobierno y de agencias e instituciones que han permitido delimitar el PC en el

contexto de los principales retos (desafíos y prioridades) nacionales en materia de cambio climático.

- **Observación participante.** Durante la misión se realizaron visitas a varias de las comunidades de las provincias involucradas (Chumbivilcas y Cotabambas). Estas visitas permitieron observar la dinámica de coordinación e interacción de los diferentes actores involucrados, visitar instalaciones y principales actividades, propiciar espacios de diálogo con los beneficiarios directos y evidenciar los cambios logrados por el PC.
- **Entrevistas a informantes clave**. Se llevaron a cabo entrevistas, individuales o colectivas, semiestructuradas de los principales actores involucrados y grupos focales. Se diseñó un modelo abierto de cuestionario general en función de los diferentes niveles de análisis que permitió recoger las diferentes impresiones y opiniones de los actores clave y grupo de referencia entrevistados.

Para la validación de los resultados de la evaluación, se adoptó el método o **estrategia de la triangulación** como combinación triangulada de métodos y técnicas en el proceso de conocimiento: investigación documental, observación y entrevistas.

Para identificar los principales hallazgos y logros del trabajo interagencial para avanzar en la reforma de la ONU, la declaración de París y el acuerdo de Accra, se empleó i) la investigación documental para la obtención de los resultados de la gestión conjunta interagencial (los acuerdos, actas, reuniones de trabajo interagencial, mesas redondas, talleres de participación interagencial); y ii) la investigación presencial para la cual se usó una mini-encuesta en línea, trabajo grupal y entrevistas individuales a nivel político y técnico.

Selección de la muestra

Dadas las características del PC esto es, alto número de actores involucrados, y amplitud del área geográfica (dificultad de acceso, distancia, entre otros), el muestreo como herramienta de investigación que determina qué parte de una población debe examinarse para poder hacer inferencias, cobra especial importancia.

De los diferentes tipos de muestreo, se optó por métodos de muestreo no probabilísticos, en los que los evaluadores y el Grupo de Referencia seleccionan las unidades a evaluar sobre la base de criterios determinados que buscan asegurar la representativas de la muestra (Muestreo Intencional, ver Tabla 1). De acuerdo con la agenda de trabajo de campo, se abordó cinco de los nueve distritos y cuatro comunidades. Se entrevistó a los líderes comunales y se realizó visitas de observación a estas comunidades.

Tabla 1 Cobertura geográfica del PC según región, provincia, distrito y comunidades. Zonas piloto

REGIÓN	PROVINCIA	MICROCUENCAS	DISTRITOS	COMUNIDADES
Cusco	Chumbivilcas	Santo Tomas	**Santo Tomás**	Mellototora
			Colquemarca	**Huisuray**
			Llusco	San Sebastián de Llusco
			Ccapacmarca	Cochapata
			Quiñota	Huañacahua
Apurímac	Cotabambas	Chalhuahuacho	Mara	Apumarca
			Haquira	Queuñapampa
			Tambobamba	**Seccecca** **Ccasancacha**

Fuente: Elaboración conjunta equipo del PC y equipo de evaluación.

Los criterios para la **selección de la muestra** fueron los siguientes:

- Accesibilidad, para que el equipo evaluador pudiese llegar a las comunidades, y para que otras comunidades pudiesen acercarse y compartir el proceso evaluativo.
- Representatividad de las características de ambas regiones (Cusco y Apurímac).
- Representatividad de las actividades y resultados del PC.
- Presencia institucional, representación de los niveles regional, municipal y local.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la **selección de actividades** a visitar fueron los siguientes:

- Que haya balance de actividades correspondientes a los tres resultados esperados.
- Que haya espectro de distintos niveles de implementación y grados de éxito en las actividades a visitar.
- Que al menos una actividad visitada se considere exitosa y susceptible de ser replicada, para extraer lecciones aprendidas y sistematizar su proceso.

Plan de trabajo

La organización del trabajo de evaluación conforme a los TdR de la Evaluación Final fue la siguiente:

Trabajo de Gabinete: el objetivo de esta fase fue proveer al proceso de diseño de la evaluación de un marco de referencia a partir de la revisión documental. Este marco permitió una aproximación a la lógica del PC y la realización de un mapeo de

involucrados que listó a los principales actores clave y su vinculación con el mismo. Además, se describió la metodología de análisis propuesta, las principales líneas de investigación y la selección de la muestra que permitió conformar la Agenda de la Misión para la siguiente fase. Toda esta información se recogió en el Informe de Gabinete.

Fase de Trabajo Campo: en esta fase se elaboraron las herramientas metodológicas para la recogida y posterior análisis de la información. Se identificaron las necesidades informativas según los niveles de análisis, los resultados e indicadores y sus fuentes de verificación. Como parte de esta fase se procedió a recopilar información durante la misión que tuvo lugar en Perú por un periodo de 15 días.

Fase de Informe Final: esta fase permite el análisis, valoración y validación de los principales hallazgos de la investigación así como la elaboración de Informe Final en el que se presentarán las principales conclusiones y lecciones aprendidas de la evaluación.

Restricciones y limitaciones de la evaluación

Las limitaciones del estudio realizado vienen asociadas fundamentalmente a la **dificultad de medir efectos consolidados o impactos cuantitativos verificables y sostenibles atribuibles al PC**, puesto que por un lado existe la limitación metodológica de aplicar únicamente métodos cuantitativos fácticos, y por otro la evaluación final se realiza dos meses antes de acabado el PC.

Para realizar adecuadamente una evaluación con métodos cuantitativos fácticos se requiere contar con una línea basal inicial claramente definida. Esto implica la definición de indicadores smart correctamente formulados y las respectivas metas. A la vez esto significa un marco de resultados coherente y consistente. Por la forma como se formularon los PCs en un inicio y las debilidades detectadas en el diseño original de este PC se tienen este tipo de limitaciones para realizar un análisis fáctico.

III. Fase de diseño

Principio y premisas

El diseño y la planificación son claves para el éxito. Las **premisas de la evaluación** en la fase de diseño son las siguientes:

***Recuadro 1**. Premisas de la evaluación en la fase de diseño*

1. Un análisis de las partes importantes e interesadas en el programa conjunto propicia mejores procesos participativos (participación en el programa).
2. Una efectiva participación política y técnica desde el inicio en el programa genera una pertinencia (pertinencia).
3. Cuando hay una mayor participación y pertinencia en el programa en función de una visión común se facilita la coherencia y consistencia del marco de resultados del programa (coherencia y consistencia).

Evaluación de la fase de diseño

En esta fase se analizó el proceso de formulación y diseño del PC, y el proceso de ajuste conducente a la elaboración y posterior implementación del Plan de Mejora del PC (suscitado por la Evaluación de Medio Término).

Con la puesta en marcha del PC a inicios de 2009 se inició un proceso de aprendizaje y discusión en el Comité Técnico de Seguimiento (CTS). Con la evaluación de medio término se inicia el proceso de ajuste del PC. El Plan de Mejora aprobado en septiembre del 2010 por el Comité de Gestión de PC lleva a la implementación de una serie de ajustes, entre los que se encuentra el fortalecimiento de la Unidad de Coordinación (UC), la formulación de estrategias de intervención, asistencia técnica y capacitación y relacionamiento con actores clave, así como el fortalecimiento de la incidencia, las comunicaciones, el monitoreo y la evaluación.

1. Participación en el programa

Como medida del grado de involucramiento de las todas las personas, instituciones y agencias en la definición del PC.

i. Respecto a la participación en la fase de diseño

Como puso de manifiesto la EMT, **hubo debilidad en la participación de actores clave en el diseño inicial del PC**.

Las Agencias del sistema de ONU participaron en la fase del diseño, aunque se constata que **no existió articulación ni programación conjunta**. Esto se evidencia en las entrevistas realizadas en las que los actores clave asumen esta carencia, así como en el

marco de resultados, en el que cada producto es encomendado a una Agencia de forma estanca (contribuyendo, además, a la duplicación de algunas actividades pertenecientes a Agencias distintas).

La distribución de responsabilidades programáticas correspondió a los mandatos específicos de las Agencias, pero **no hubo análisis de sus ventajas comparativas, ni del rol que podían asumir en función de su capacidad y experiencia en la intervención**. Se observa que algunas Agencias tuvieron dificultades a la hora de realizar determinadas actividades por no tener la capacidad necesaria para su desempeño, por lo que fue necesario realizar acuerdos interagenciales para cumplir con los objetivos planteados.

También se detecta la **en la fase de diseño ausencia de actores considerados claves**: es el caso de los Gobiernos Regionales de Cusco y Apurímac, el Ministerio del Ambiente (MINAM), y la Asociación de Municipalidades de la cuenca del río Santo Tomás (AMSAT). El MINAM firmó el documento del PC pero no se le asignó una responsabilidad en la ejecución, por lo que asumió el rol de observador sin que se advierta una apropiación y participación efectiva a lo largo del PC.

Hay mayor participación de los actores clave a partir del primer trimestre de 2010. Se valora que la participación de los principales actores en el PC es mayor, debido fundamentalmente a: por un lado, la fortaleza de la UC, que lleva a cabo una estrategia de intervención con reuniones de trabajo con los diferentes actores implicados para inferir insumos y recomendaciones que permitan un rediseño más ajustado a las necesidades y capacidades; y por otro, por la identificación y ajuste de actividades previstas que se orientan directamente a las necesidades de los actores (nacional, regionales, locales).

ii. Respecto a la identificación de actores a nivel regional, provincial, municipal y local

En la sección anterior se trataba de analizar la participación en la fase de diseño. En esta, se analiza si la identificación de los actores del PC (contrapartes, beneficiarios, socios ejecutores) se hizo de forma que garantizara la presencia y la capacidad de los mismos.

A partir del análisis documental y las entrevistas realizadas, se constata la **debilidad en la identificación de actores**, ya que **no se realiza una evaluación sobre la calidad y la capacidad de los mismos**.

Esta debilidad se pone de manifiesto en que algunos de los actores que se han identificado como contrapartes, tras el transcurso del PC deben considerase "beneficiarios" debido fundamentalmente a la debilidad institucional de lo mismos, que supone una readecuación de roles y actividades a realizar. Un ejemplo es la importancia dada a la AMSAT en el diseño del PC. En la visita al terreno y entrevistas realizadas se pone de manifiesto que ese rol estuvo sobredimensionado, dadas las capacidades reales institucionales de la AMSAT observadas.

Desde la evaluación final y tras las visitas de campo, puede afirmarse que desde el diseño, no se realizaron **propuestas adecuadas no sólo a las particularidades, sino a las capacidades de cada zona de intervención**, fundamentalmente a nivel de gobierno regional. Se constata que Apurimac tiene una debilidad institucional mayor que la de Cusco, lo que implicaría mayor acompañamiento y asistencia técnica permanente.

En el proceso de ajuste del PC, desde la UC, se lleva a cabo una revisión o valoración sobre la calidad de ejecución, a los actores involucrados en la primera etapa (más a nivel de socios ejecutores que de sujetos de derecho), que determina que algunos socios ejecutores ya no participen tras el ajuste realizado.

iii. Respecto a la visibilidad como PC

En un principio el PC adolece de la formalización de los procesos comunicacionales (amplia el análisis en punto vi.) Como consecuencia de ello, desde el inicio la identificación, tanto a nivel regional como local, de los principales socios del PC está **vinculada únicamente a la agencia que en ese momento está desarrollando mayor actividad**, no al Programa Conjunto, ni al Fondo ODM, ni al Sistema de UN.

Se da en terreno una multiplicidad de actores que responden por la agencia u ONGD que han sido contratados sin enmarcar su trabajo en el desempeño del PC.

A partir de la segunda mitad de 2010, se **mejora sustancialmente hacia una visión conjunta del programa**, debido fundamentalmente a la formulación del Plan de Incidencia y Comunicación del PC que se dota de recursos humanos, contratando a una comunicadora, y desde el que se marcan los lineamientos de visibilidad conjunta en el terreno desde el Sistema de Naciones Unidas.

Aunque el Plan de Incidencia y Comunicación sí recoge en sus mensajes (mensaje clave 3) que el PC es ejecutado por las Agencias de UN de la mano de los Gobiernos Regionales de Cusco y Apurímac, instituciones locales, comunidades y la Asociación de Municipalidades de la Cuenca del Río Santo Tomás (AMSAT), en la práctica, el mensaje transmitido y utilizado en los materiales de difusión y sensibilización, con el objetivo entre otros de "simplificar" o acortar el nombre del PC para facilitar su identificación, es el de "Programa Conjunto", "Cambio Climático" y "Naciones Unidas". Este último mensaje, "Naciones Unidas", se considera que invisibiliza la implicación del resto de socios a nivel institucional en el PC, pudiendo afectar a la apropiación del mismo por parte de éstos y a la identificación de los diversos socios por parte de los receptores (beneficiarios directos e indirectos del PC fundamentalmente a nivel local). Se avanzó en el objetivo de unificar la imagen del sistema de las Naciones Unidas frente a las Agencias individuales, pero se considera que se identifica al programa únicamente con Naciones Unidas y no tanto con los distritos.

2. Pertinencia del programa conjunto

Como medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.

A partir de la revisión documental y de la observación directa, y desde el punto de vista de la coherencia externa, a *nivel internacional*, puede afirmarse que el diseño del PC presenta una adecuada alineación con las prioridades establecidas en el MANUD, con el enfoque y los objetivos de la Ventana de Medio Ambiente y Cambio Climático del F-ODM, con la Declaración de París, la Agenda de Acción de Accra, y con los ODMs 1 y 7 particularmente (ver justificación página 68, punto ii Contribución general del PC).

Como se identifica claramente en el PRODOC, a *nivel nacional*, el PC es pertinente y relevante en su contexto ya que responde a las prioridades y políticas nacionales en cambio climático, enmarcándose la Ley Nº 28611, Ley General del Ambiente y por tanto en la Política Nacional del Ambiente y en la gestión ambiental; así como en las prioridades de la Estrategia Nacional de Cambio Climático.

3. Coherencia y consistencia del diseño

La manera lógica como se correlacionan programáticamente las actividades y productos para generar un cambio se interpreta como la coherencia. Mientras la consistencia hace referencia a la dimensión real de interrelación del tiempo, recurso humano, recurso fisico y espacio en el cual se aborda una iniciativa.

i. Respecto a la lógica de intevención

La EMT pone de manifiesto el sobredimensionamiento del PC y las incoherencias entre los diferentes niveles de análisis (actividades-productos-resultados-objetivos), así como de los indicadores y fuentes de verificación, o la duplicidad de actividades dentro de la matriz de planificación. Desde el proceso de evaluación final se constata la **debilidad del marco de resultados en su consistencia y coherencia** que se identifican al analizar factores como los mencionados anteriormente desde la EMT. Destacar también, la **debilidad del marco de seguimiento y evaluación**, en base a la ausencia de indicadores SMART y línea basal (se presenta en julio de 2010) desde la fase de diseño. No hay aplicación real del marco de seguimiento sino hasta fase final de la implementación.

A partir del análisis documental y las entrevistas realizadas, se pone de manifiesto que el diseño del PC está pensado para que cada agencia se responsabilice de uno o más productos de forma independiente y unilateral, sin interaccionar necesariamente con otra. Se constata, por lo tanto, que no se previó la participación de diversas agencias de forma integrada al nivel de actividades y productos, ni mecanismos de coordinación a dicha escala. Ello dio lugar entre otras cosas, que se duplicaran actividades responsabilizándose agencias diferentes.

Todo esto da lugar, a que desde el diseño del PC, se advierte una **lógica de intervención que no favorece el enfoque intersectorial e integral de las acciones** del PC.

Bajo esta lógica de actuación, en la que cada agencia se responsabiliza de los productos asigandos en el diseño, **el PC está más orientado a obtener actividades y productos**, y rendir por tanto cuenta de ellos por parte de las agencias responsables, que a obtener resultados, y por tanto una lógica basada en resultados de desarrollo.

Cada agencia estaba focalizada en completar y rendir cuentas de la activiadd asignada, y no a la consecución del resultado de desarrollo efecto del trabajo conjunto de las diferentes agencias.

Además de este diseño por actividades, el PC **adolece de una estrategia de ejecución conjunta**, lo que provoca que cada agencia ejecute en función de sus tiempos y procedimientos, y se produzcan desfases entre los ritmos de implementación de unas y otras.

Otra carencia a nivel de diseño, es la **ausencia del nivel nacional en el marco de resultados** que permitiera dar continuidad al proceso de fortalecimiento de capacidades en los distintos niveles de gobierno, desde su rol normativo y regulador, y desde el proceso de descentralización en las competencias de gestión ambiental en el país que se está llevando a cabo, y que por lo que pudo observarse todavía es incipiente. No es que un PC focalizado territorialmente sea débil de por si, lo que se intenta señalar es que si desde el inicio no hay implicación del nivel central, dificilmente puede apropiarse del mismo y aprender del proceso de implementación de políticas públicas llevado a cabo a nivel regional, e intentar promoverlas en otras regiones.

Se observa además, la **debilidad de la programación presupuestaria inicial que** no asignó partidas a actividades tan relevantes como el seguimiento y evaluación (SyE) y la comunicación e incidencia.

En el proceso de ajuste, hay que destacar que la **matriz de planificación es reformulada sólo a nivel de productos y actividades**. Por indicaciones del Secretariado del F-ODM, los resultados deben mantenerse sin reformular.

En este proceso, algunas actividades son reagrupadas y otras son anuladas al considerar que no son pertinentes en la nueva lógica del PC. El Resultado 3, por indicaciones de la EMT es profundamente revisado y reformulados sus productos y actividades.

ii. Respecto a la focalización geográfica

Aunque se considera que el PC es pertinente respecto a su focalización geográfica conforme a criterios de vulnerabilidad al cambio climático, y características de la región, como apunta la EMT, esta plantea también en su diseño inicial, **debilidades derivadas de la dispersión geográfica** (Provincia de Chumbivilcas y de Cotabambas) **y el elevado número de beneficiarios** (85 mil) a los que se pretende cubrir con el PC.

Como se ha indicado en el apartado de hitos, durante 2009 se van identificando factores que afectan a la gestión del PC, tales como la dispersión geográfica y el elevado número de comunidades. Entre enero y marzo de 2010 se produce un importante **esfuerzo en la focalización y concentración en zonas piloto** bajo criterios pertinentes (relativos fundamentalemente a acceso, diferencia de puntos de interés, etc), que permite pasar de un escenario de noventa y cuatro comunidades en nueve distritos, a tan sólo nueve comunidades en los nueve distritos.

Este ejercicio de focalización se realiza cuando FAO está avanzada (al menos un año de ejecución) en actividades relativas a ECAs bajo los criterios geográficos de la primera

etapa, por lo que **se debieron abandonar comunidades en las que ya se había invertido tiempo y recursos por parte del PC.**

El PRODOC plantea el PC localizado en la cuenca del río Santo Tomás, y hace énfasis en el enfoque de cuenca para la gestión y uso integral de los recursos naturales, fundamentalmente del agua, en un escenario de cambio climático. Sin embargo, se considera, que este **enfoque de cuenca se menciona en el marco teórico y descriptivo del PC, y se mantiene en el discurso teórico, pero sin embargo pierde peso en la práctica** como aplicación de principios y métodos para el uso integrado y participativo de los recursos naturales, alrededor del argumento agua, desde la cuenca como territorio articulado. Se pone además de manifiesto por la debilidad de la presencia institucional de actores relevantes desde ese punto de vista como por ejemplo AMSAT y PRONAMACHS, que aunque son mencionados en el PRODOC, en la práctica, su vinculación con el PC se considera débil aún cuando se realizaron varias actividades como análisis y estudios, asistencia técnica y sus estatutos.

Además, para trabajar sobre un enfoque de cuenca, la interrelación entre comunidades de la parte alta-media y baja debe estar asociada al argumento agua como aglutinador. De las entrevistas y visitas realizadas, diversos actores ponen de manifiesto que la experiencia del PC ha sido que más que unir, el agua provoca conflictos entre distritos, habiéndose buscado otros argumentos sobre los que articular el PC, tales como reforestación, viviendas saludables, y todos aquellos sobre los que el PC desarrolla actividades.
De las entrevistas y grupos focales realizados, se observa también que existe conciencia, tanto a nivel comunitario como a nivel distrital, de la necesidad de preservar el recurso agua, pero se considera que no está hecho el ejercicio de articular las iniciativas llevadas a cabo por el PC (protección de manantes, cosecha de agua, reforestación, etc) con una visión de cuenca y con lo que implica la de gestión la cuenca, en el sentido por ejemplo, de que lo que se hace arriba afecta a lo de cuenca abajo y por tanto, deben establecerse mecanismos de apoyo e incentivos a nivel distrital, para el cuidado del agua más allá del uso propio para la comunidad, para uso de toda la cuenca.

iii. Respecto al sistema de gobernanza

Se considera que **la estructura de gobernanza propuesta en el diseño es débil acorde con el alcance y magnitud del PC,** como se detalla más adelante. Señalar además que en un inicio **no existió claridad sobre los roles y responsabilidades de los diferentes actores e instancias de gobernanza**.

Entre las razones por las cuales se considera una falta clara de definición de roles y responsabilidades en la operación del PC se destacan la i) ausencia de un manual organizativo y funcional que detallará los roles y responsabilidades de los principales actores en el marco de funcionamiento formal de un PC; ii) falta de claridad en el funcionamiento de una GBR en el PC que estableciera desde el principio responsabilidades claras en materias como planificación, SyE, comunicación; iii) en el diseño original se muestra que hubo poca experiencia para operar un PC, de tal manera se asignaron roles a actores que no tenían las condiciones para realizarlas. Un ejemplo fue el rol que se le dio a la Coordinación Residente que posteriormente se le asignó a la agencia líder que en un principio no existió.

Aún cuando en el Documento original del programa conjunto se describen las disposiciones en materia de gerencia, administración y coordinación de manera escueta, hay que recordar que el documento "Guía para la ejecución de los programas conjuntos del Fondo" aparece en junio 2009 después de un encuentro en Cartagena, Colombia a nivel latinoamericano. En este se homologa la estructura de gobernanza (CDN, Comité de Gestión, OCR, agencia líder), además los mecanismos de coordinación y los temas de SyE, comunicación e incidencia. Esto a raíz que la gran mayoría de los PCs iniciaron la ejecución sin contar con un manual del modelo de gestión del PC, como ocurrió con este programa conjunto. Este manual era útil en la medida que contribuía a precisar los roles y responsabilidades de los actores en planificación, ejecución y seguimiento; así como establecer los mecanismos de funcionamiento operativo y administrativo del programa conjunto.

Sin embargo durante 2010 y 2011 se llevan a cabo diferentes iniciativas que permiten afianzar el sistema de gobernanza[7], tales como la aprobación de los términos de referencia de las principales instancias de gobernanza (en enero de 2010 los TdR del CDN y del CGPC), y la creación de instancias tales como el Comité de Gestión del PC, y la Unidad Interagencial de PC. Estás y otras, que se consideran de relevancia se detallan a continuación.

Comité de Gestión del Programa Conjunto (CGPC)

En el PRODOC, no se contempla la instancia Comité de Gestión, que supervisa la ejecución del programa y toma las decisiones estratégicas técnicas/operacionales requeridas para gestionar los PC de manera apropiada. El CGPC está conformado por el/la CR, los/as jefes de los organismos participantes de la ONU y lo/as representantes de las contrapartes nacionales.

Equipo Técnico de Seguimiento (ETS)

El Equipo Técnico de Seguimiento (ETS) colabora en la gestión conjunta del PC al establecerse como un espacio de diálogo. Es éste equipo el que inicia los procesos de análisis que identifica problemas de gestión del PC (tercerización de actividades del PC, falta de claridad en los roles y responsabilidades, debilidades de coordinación, falta de instrumentos de gestión y la necesidad de focalizar a través de comunidades piloto el alcance del PC en el ámbito geográfico, etc.).

Unidad de Coordinación (UC). Coordinador Nacional (CN)

La UC, como equipo de gestión del PC, estuvo integrado en un principio por tres profesionales pero sufre diferentes cambios: el técnico encargado de Chumbivilcas es trasladado a Cusco; en marzo de 2010, se propone un cambio del coordinador Nacional (CD) que se hace efectivo en noviembre de 2011. Durante estos siete meses, la coordinación es asumida por PNUD en terreno, que con el equipo de la UC y el apoyo de las agencias, permite dar una continuidad a la ejecución del PC, sentar las bases y lineamientos para facilitar y hacer efectiva la gestión, así como llevar a cabo las actividades programadas, entre ellas la EMT. La mayoría de los cambios favorables al PC

[7] En el anexo No. 3 se presenta el organigrama funcional con el cual el PC se terminó gestionando.

empiezan a diseñarse y ponerse en práctica durante dicha gestión.El tercer profesional se mantuvo hasta octubre del 2011 y tuvo rol de coordinación en la provincia de Cotabambas.

La EMT pone también de manifiesto la necesidad de fortalecer la UC dada la magnitud del PC. La unidad de Coordinación, con base en Cusco se ve fortalecida, aumentando y consolidando un equipo de profesionales, con basta experiencia, liderazgo y compromiso, y dotándola de mayor capacidad en la toma de decisiones y mayor autonomía en la ejecución presupuestaria.

Unidad Interagencial de Programas Conjuntos

En noviembre de 2009, se constituye la Unidad Interagencial de Programas Conjuntos, dependiente de la Oficina de la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas (OCR), con el objetivo de facilitar la coordinación de los diferentes Programas Conjuntos que se están llevando a cabo en el país. etc.

Entre las actividades llevadas a cabo, destaca el taller realizado en marzo de 2011 como intercambio inicial de información y discusión entre los PC.

iv. Respecto a la coordinación entre actores

Aunque en el diseño inicial **no se contemplan las estancias de coordinación ni los instrumentos de gestión** necesarios para la implementación del PC, como indica la EMT, se reconoce que **hubo avances en materia de coordinación.**

A partir de noviembre de 2009, la **creación de la Unidad Interagencial de Programas Conjuntos** juega un papel fundamental en dos sentidos: fortaleciendo la capacidad de la Oficina de la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas, y favoreciendo la interrelación de los PC con los objetivos fundamentales de evitar la duplicidad de acciones, mejorar la planificación, coordinar las intervenciones, y buscar sinergias con otras instituciones afines a la temática y sectores de intervención.

La **coordinación entre actores mejoró sustancialmente al determinarse** roles y reponsabilidades y fortalecerse las instancias de gobernanza que permitieron una mejora del trabajo conjunto. Además se presentan un conjunto de herramientas para facilitar el trabajo conjunto y la coordinación interagencial, desde la Unidad Interagencial de programas conjuntos como son: el manual de implementación de los PC, protocolo de comunicación, propuestas de publicaciones conjuntas y lineamientos comunes de comunicación, lineamientos comunes para estrategias de monitoreo y evaluación, etc., que facilita el mejor funcionamiento y el alineamiento de las agencias.

v. Respecto al sistema de Seguimiento y Evaluación

El PRODOC contempla que cada agencia prepare reportes de acuerdo a sus procedimientos internos, siendo responsable de auditar su contribución al PC. El monitoreo y la evaluación será llevada a cabo de acuerdo a las políticas y procedimientos estándar de cada agencia. No existe un Marco de M&E desde el inicio del PC, existe un marco lógico preliminar en el que se especifican los objetivos, productos,

inidicadores y medios de verificación que deberá proveer las bases para consolidar los resultados de la evaluación.

El Plan de Mejora prevé la revisión del marco de monitoreo y evaluación (M&E) y formulación del Plan de M&E. Las Agencias acuerdan asignar en el presupuesto del segundo año, el 4% para monitoreo y seguimiento. En el tercer desembolso se refleja dicha solicitud.

El Plan de Seguimiento (diciembre 2010) es concebido como una *"herramienta de gestión del PC que permitirá conocer el desarrollo, sus avances y la coherencia de las actividades programadas, la pertinencia de estas y su vinculación con las necesidades de la población meta y finalmente facilitar información para la toma de decisiones"* . La UC y el CTS son los responsables de la puesta en marcha del Plan de Monitoreo y Seguimiento como parte integral del ciclo de gestión del PC.

Los resultados permiten monitorear el logro de las actividades y productos programados *vs* los ejecutados a la fecha de corte, con el objetivo de analizar el grado de cumplimiento de los mismos y generar información necesaria y oportuna para la toma de decisiones. Se basa en el marco lógico, con indicadores en cada nivel (actividades, productos, resultados)

vi. Respecto al Plan de incidencia y Comunicación

En un principio el PC adolecio de la formalización de los procesos comunicacionales. Entre las principales razones por las cuales hubo esta deficiencia en la comunicación al inicio del PC fueron i) falta de recursos financieros orientados a la comunicación; i) funcionamiento centralizado del PC y las condiciones en las dos regiones asociadas a largas distancias geográficas y otros medios de comunicación como la presencia directa; ii) la debilidad en la definición de roles y responsabilidades entre los principales actores del PC colaboró en que la comunicación interna fuera deficiente; iii) no había ninguna persona responsable de la comunicación; y iv) no había una estrategía de comunicación.

El Plan de Incidencia y Comunicación (diciembre 2010) tiene el objetivo de *"contribuir en las acciones de progreso hacia el logro de los ODM por medio del incremento de la conciencia sobre los ODM, el fortalecimiento del apoyo a los mismos y de las intervenciones que contribuyen a su logro, y mayor apropiación e involucramiento de todos los actores relevantes*".

Se presentan tres líneas estratégicas: comunicaciones internas (programas y proyectos del F-ODM influyen en los beneficiarios del proyecto); comunicaciones externas (para aumentar el interés sobre los ODM ante la opinión pública general y medios de comunicación); y fortalecimiento de redes/alianzas/transparencia información (dar cuentas claras y transparencia a todos los socios del fondo y velar por el cumplimiento del derecho a la información, la participación y el fortalecimiento de redes y alianzas sectoriales).

Las acciones del Plan de Incidencia y Comunicación se revelan como articuladoras del resto de actividades. Por ejemplo, de las visitas de campo realizadas se observa que los beneficiarios son capaces de dar sentido y articular mejor la relacion entre todas la actividades que está llevando el PC en su comunidad haciendo referencia a lo que

escuchan en la radio, o a lo que se hace en las campañas de sensibilización, que hay que hacer por el cambio climático. Encuentran soporte conceptual y motivador a las acciones emprendidas. La radio además articula zonas geográficas en las que no se está actuando desde el PC con las que sí, generando efecto multiplicador de pequeñas prácticas. Las campañas de sensibilización llevadas a cabo (noches ambientales, celebración de días ambientales, etc) crean conciencia a nivel de todo el municipio, más allá de los beneficiarios directos del PC, y ayudan a dar sentido y "justificar" a las acciones llevadas a cabo desde la municipalidad en gestión ambiental.

IV. Fase de proceso

Principio y premisas

En la fase de proceso se analizó, a partir de las preguntas de evaluación, la **eficiencia** del PC esto es, la medida en que los recursos/insumos se han traducido en resultados analizando el proceso llevado a cabo para la obtención de esos resultados; así como la **apropiación** entendida como el ejercicio efectivo de liderazgo por parte de las contrapartes y otros asociados en la ejecución.

Al tratarse de un programa conjunto, desde el punto de vista de la evaluación se considera necesario analizar esta eficiencia y apropiación desde una lógica que permita integrar el quehacer de todas las agencias implicadas en la ejecución, por lo que se acuña el término de *eficiencia conjunta* y *apropiación conjunta*.

La ***eficiencia conjunta*** se deriva de la forma operativa y técnica que el programa ha abordado de manera integral su implementación para la consecución de los resultados (entiéndase efectos).

Y la ***apropiación conjunta*** como los procesos del programa conjunto que se asumen como propios por los socios en la ejecución y las agencias de forma conjunta. Dicha apropiación, desde el punto de vista teórico, puede garantizar la sostenibilidad del PC.

Es en este contexto que se plantean las premisas orientadoras de la evaluación final del programa en su fase de proceso.

***Recuadro 2**. Premisas de la evaluación en la fase de proceso*

1. Procesos técnicos y administrativos conjuntos propician el trabajo integrado que optimiza el uso eficiente de los recursos (eficiencia conjunta)
2. Procesos técnicos son acordes con las capacidades de la población beneficiaria (eficiencia técnica)
3. Procesos administrativos son acordes con el abordaje técnico, los recursos financieros y la realidad donde actúa el PC (eficiencia administrativa y financiera)
4. Procesos participativos efectivos y la eficiencia conjunta propician la apropiación (apropiación conjunta)

Evaluación de la fase de proceso

1. Eficiencia conjunta

Como se refería en la fase de diseño, la forma en como se condujo la elaboración del documento original del PC propició que cada agencia se responsabilizara de sus productos de forma independiente y unilateral. Esto provocó que se presentaran desfases de ejecución programática y financiera, muestra de los diferentes ritmos de abordaje y ejecución de las agencias de las Naciones Unidas. Hay que recordar que el Memorándum de Entendimiento del Secretariado del Fondo promovía el trabajo conjunto sin embargo dictaba que el programa funcionaria de acuerdo a las normas y procedimientos de cada agencia. De tal manera, que desde el propio diseño no se daban las condiciones formales para propiciar un trabajo conjunto desde la perspectiva interagencial.

En este **inicio de implementación del programa** imperaron un conjunto de prácticas sistémicas que se deben considerar como las principales causas y obstáculos por las cuales no se logró en el principio gestionar un modelo que llevará a la eficiencia conjunta y ni siquiera propiciará una eficiencia individual[8] en la obtención de resultados.

Estas prácticas en el *inicio del PC* se analizaron respecto a la:

a) ***Gestión Agencial***. Ausencia de una efectiva organización y coordinación conjunta que no contaba con la formalización de los procesos de gestión del programa de manera integral con sus respectivos instrumentos. Por una parte desde un inicio no se presupuestaron recursos financieros para el tema de SyE y comunicación. Por otra parte, consecuente con lo anterior se mostraron deficiencias en el uso de canales de comunicación interna y externa, falta de definición en roles y responsabilidades para la operación efectiva del programa. Esto promovió la práctica como era natural de los "compartimentos estancos" en las cuatro agencias[9];
b) ***Organización y administración***. Falta de una mayor descentralización y desconcentración de la gestión del PC en las dos regiones. Lo que prevaleció fue una organización y administración centralizada. En las regiones se estableció una Unidad de Coordinación con solamente cuatro personas (1 coordinador del

[8] Esta aseveración se plantea porque es correcto afirmar que la eficiencia conjunta propicia la eficiencia individual pero no es la eficiencia individual la que genera la eficiencia conjunta. De tal manera que es improcedente valorar una eficiencia individual fuera de la eficiencia conjunta en la gestión de un programa conjunto. Un ejemplo de esta concepción se adoptó por el Secretariado del Fondo al solicitar al menos el 70% de los recursos financieros comprometidos globales del programa como una de las condiciones para solicitar un siguiente desembolso.

[9] Es importante examinar las condiciones reales que prevalecieron para realizar una gestión conjunta en términos de las agencias. En particular a partir del Memorándum de Entendimiento entre el Secretariado del Fondo para el logro de los ODM (F-ODM) y el Agente Administrador de las Naciones Unidas para la gestión donde se exhorta al trabajo conjunto pero en el articulado se establece que regirán las normas y procedimientos de cada agencia del SNU. Por lo tanto, los "compartimentos estancos" que son la forma independiente de relación entre cada agencia con su contraparte en la implementación de un proyecto prevalecieron con diferentes matices en la forma de gobierno de los programas. Esto debilita por si mismo una propuesta de trabajo conjunto formal.

PC, 2 asistentes técnicos: uno por región y 1 asistente administrativa). La presencia de una limitada UC con poco personal en el terreno era insuficiente para facilitar la coordinación conjunta entre los diferentes ámbitos de acción temática y los distintos niveles políticos de actuación del PC en una zona geográfica dispersa.

c) ***Roles y responsabilidades.*** Falta de claridad en los roles y responsabilidades en la estructura de gobernanza del programa conjunto. Particularmente en la coordinación del programa al no tener la autoridad gerencial de realizar una gestión conjunta de forma descentralizada aún cuando se contaba con encuentros periódicos[10] pero sin un efectivo enfoque integral asociada a una estrategia definida de intervención conjunta. Por otra parte las reuniones periódicas del PC estuvieron caracterizadas por la participación solamente de las agencias como se evidencia en las actas de las reuniones.

d) ***Estrategia conjunta***. Deficiencias en el marco de resultados en materia de coherencia, consistencia y alcance que no permitieron propiciar un ambiente de armonización programática y financiera que facilitará la organización y coordinación conjunta mediante una estrategia integral de intervención. Esta conclusión está sustentada en el apartado del diseño del PC de esta evaluación. En este apartado se examina la coherencia y consistencia del marco de resultados. Siendo así, esto promovió una lectura del marco de resultados solamente desde una perspectiva de cumplimiento de actividades y ejecución financiera. Por lo cual prevaleció una operación programática y financiera desalineada de una gestión conjunta del programa.

e) ***Identidad común***. Consecuente con las prácticas precitadas, en las agencias prevaleció la contratación de firmas consultoras para realizar el trabajo programado de forma desarticulada. Esto promovió el des-alineamiento y la falta de identidad del programa en Cusco y Apurímac. La causa fue principalmente por la práctica seguida por los socios ejecutores de presentarse en el terreno con su propia identidad ante la ausencia de lineamientos de un modelo de gestión como programa conjunto.

Como parte del proceso de aprendizaje en ese mismo primer año bajo las reuniones interagenciales del PC se empezaron a identificar las causas de la imposibilidad de trabajar conjuntamente y a tomar acuerdos importantes en temas operativos y programáticos, que permitieron **evolucionar en el modelo de gestión y avanzar así en la eficiencia del PC hacia los resultados**.

En relación a los *acuerdos operativos* son fundamentalmente: la elaboración de un Plan de Comunicación; de un Marco de Seguimiento y Evaluación; la ampliación de convocatoria para la participación de los principales actores involucrados en el PC en las reuniones periódicas[11]; y el trabajo conjunto entre las Agencias y la UC que compartirían

[10] Se realizaron esfuerzos desde el inicio del PC para paliar la desarticulación y descoordinación. Entre los encuentros periódicos que puso en práctica la UC estaban las reuniones que se establecieron con los socios ejecutores por el PC para la realización de los estudios. Esto con el propósito de buscar alineamiento y coordinación.

[11] Se plantea la necesidad de invitar a las reuniones del CTS a los actores comunales, al AMSAT y por parte de la UC se realizan reuniones con socios ejecutores para realizar los estudios en la región en búsqueda de coordinación y alineamiento en el terreno

los términos de referencia de las consultorías y contratos para facilitar el trabajo de campo.

Con respecto a los *acuerdos programáticos* destaca el flujograma programático que permitió resolver la duplicación de actividades entre las agencias y buscar mejor coordinación en el terreno; y una propuesta de comunidades piloto para focalizar la programación en términos geográficos.

Estos acuerdos y los avances logrados en cumplirlos fueron fundamentales como parte de los cambios que se dieron en el modelo de gestión para la obtención de resultados.

Como se ha indicado anteriormente, como parte del proceso de aprendizaje en el PC hay una coyuntura asociada al momento de realización de la EMT a mediados del año 2010, a la apertura de realizar cambios al marco de resultados[12], y a las demandas del Secretariado de ajustar la gestión del PC como parte de las condiciones para solicitar el siguiente desembolso. Esto queda reflejado en el plan de mejora del programa conjunto que es llevado a la práctica.

Estos cambios, que se enumeran a continuación, suscitaron las bases para promover una estrategia integral que propició la eficiencia conjunta. Estos son:

a. **Fortalecimiento de la Unidad de Coordinación**. Con este cambio se pone en evidencia la importancia de que el modelo de gestión del programa se descentralizará con mayor fuerza[13]. Esto es un elemento clave de la eficiencia conjunta. El fortalecimiento tuvo varios frentes de acción. Por una parte a la nueva coordinación se le dan mayores atribuciones de gerencia (toma de decisiones, manejo administrativo de recursos financieros), se amplia el equipo de trabajo[14] para tener presencia en las comunidades piloto, los distritos y la región de manera permanente y se reestructuró el funcionamiento de la UC dándole mayores atribuciones de articulación y alineamiento en el terreno (un ejemplo fue el acuerdo para que todas las contrataciones a terceros por las agencias fueran alineadas al PC a través de un rol de coordinación de la propia UC).
b. **Reformulación del programa conjunto**. Lo fundamental aquí desde la perspectiva de la fase de proceso fue la forma más participativa-descentralizada en que se llevó a cabo el proceso de revisión y ajuste del marco de resultados. Donde la UC asume un papel importante en este proceso de revisión y ajuste que es una muestra del nuevo modelo de gestión en el programa. Por ejemplo,

[12] Hay que recordar que anteriormente la postura del Secretariado del Fondo era la imposibilidad de realizar ajustes al marco de resultados. Esta posición cambia en el año 2010 donde plantean la necesidad de ajustar estos marcos. Es la época de la "reformulación de los programas conjuntos".

[13] Aún cuando el PC tenía equipo previo en las dos regiones (facilitadores municipales y comunales) y una UC instalada en Cusco no era suficiente por la forma como se trabajaba para garantizar la implementación del PC de forma integral. Esta forma de trabajo se describe en las primeras páginas de la fase de proceso de este documento.

[14] Se pasó de 4 personas que en un inicio formaban la UC a un total de 7 personas.

se realizó un análisis de capacidades en las comunidades y diagnósticos participativos, además de la correlación de esfuerzos mancomunados con los otros actores que trabajan en el terreno (como fue el caso del diplomado). La eficiencia conjunta se logró por una mejor coherencia y consistencia programática y financiera obra de la reformulación del programa conjunto.

c. **Estrategia definida de intervención conjunta.** La estrategia propuesta fue correspondiente con las atribuciones y equipo de la UC y el nivel de descentralización operativa por contar con recursos financieros en una especie de "caja chica" con el cual antes la UC no contaban. La estrategia tuvo un enfoque integral partiendo de las comunidades hacia las regiones. En este sentido queda con mayor evidencia demostrado el enfoque integral en las comunidades piloto a través de los PDC que transversalizan la gestión ambiental. Sin embargo, de esta forma se perdió en parte el enfoque de cuenca prevista en un inicio en el programa conjunto. Se contó con un modelo de gestión más descentralizado que bajo una estrategia integral logró contribuir a la eficiencia conjunta del PC.
d. **Metodología de trabajo e instrumentos de gestión en el terreno.** A partir del fortalecimiento de la UC y la estrategia integral de intervención se planteó una metodología de trabajo que organizó de mejor manera la intervención en el terreno. Se distribuyeron las responsabilidades en las regiones y temas como SyE y comunicación fueron asignados. Esta forma de trabajo descentralizado con actores permanentes en el terreno permitió construir mayores niveles de confianza que aceleraron la gestión[15] aunado a un mejor seguimiento. De tal manera que también se evidenciaron instrumentos de gestión para el seguimiento programático (un ejemplo es el sistema de seguimiento que elaboraron, en el cual con fichas de recolección de información registraron los avances en el campo) que mejoraron la rendición de cuentas, fortalecieron los canales de comunicación y la propia gestión en el terreno. El PC tuvo una metodología de trabajo práctica y ajustada a la realidad y a las necesidades de los beneficiarios que acorde con la funcionalidad de la UC y la estrategia de intervención conjunta permitió una eficiencia conjunta.

Como parte de la constitución del modelo de gestión del programa conjunto otro de los factores que se integran a este proceso de aprendizaje y experiencia y que dinamiza la gestión conjunta es el **fortalecimiento de la OCR a través de la Coordinación de los Programas Conjuntos**. Esta figura colaboró en la elaboración de un conjunto de instrumentos y normas[16] que buscaban el fortalecimiento del modelo de gestión conjunta del programa. Además logró abrir espacios a través de talleres para encuentros

[15] Es correcto afirmar que la modalidad de acompañamiento o asistencia que se realiza de forma presencial y permanente es mucho más efectiva y eficiente en el tanto se genera un mayor grado de confianza con los líderes de las comunidades y representantes distritales, provinciales y regionales. Cuanto menor sea la presencia aunado a la ausencia de instituciones públicas mayor grado de resistencia se encontrará en las comunidades para aceptar y aplicar propuestas de cambio.

[16] Entre este conjunto de instrumentos y normas para fortalecer la gestión conjunta se destaca el manual de implementación de los PCs en Perú; lineamientos de una estrategia común, marco de convenios comunes, los factsheet por PC para homologación de reportes, homologación de contrataciones entre las agencias en condiciones de trabajo y de sueldo, entre otros.

inter-programas que favorecieron el intercambio de experiencias (p.e. Taller de Programas Conjuntos, febrero 2010). También contribuyó en enlazar las diferentes instancias de coordinación en el modelo de gestión. Por ejemplo, fue un actor clave entre el CDN y las otras instancias de coordinación en el PC, entre el propio Secretariado del Fondo y los procesos de SyE que se llevaron a cabo a lo interno de cada programa.

Por otra parte, de igual importancia fue el **rol protagónico que la agencia líder** asumió para facilitar los acuerdos interagenciales. Este ha sido un actor que contribuyó a generar un ambiente balanceado para buscar consenso y tomar acuerdos para mejorar el modelo de gestión conjunta del PC que propiciará la eficiencia conjunta para la consecución de la transversalización de la gestión ambiental en las dos regiones. Esto también se logra por el rol y posición que asumen las Agencias participantes.

Estos fueron factores fundamentales para que el PC logrará una eficiencia conjunta, pero igualmente hubo un **papel importante del Secretariado del Fondo para contribuir con la concepción inicial del modelo de gestión y sus mejoras en el PC**.

La contribución del Secretariado del Fondo ODM con las misiones de campo, las directrices y orientaciones que impulsó junto con una serie de instrumentos de trabajo que se fueron dando a lo largo del PC[17] también colaboraron en mejorar el modelo de gestión del programa para la obtención de resultados como parte de la gestión general del Secretariado a los programas conjuntos.

Entre los principales factores contributivos del Secretariado en este PC se destacan:

a) Estructura de gobernanza

La forma como fue concebido y puesto en operación este PC es acorde con la propuesta en la "guía de ejecución de los PCs" elaborada en el 2010. El **CDN** fue la instancia política tripartita de mayor jerarquía en la toma de decisiones de orden político y se concebían reuniones bianuales. En general, en los PCs se convirtió en un espacio de rendición de cuentas y toma de acuerdos sobre la gestión general de los PCs. Otra instancia de coordinación como se indicó en el apartado de diseño fue el **CGPC**.

Otros actores claves en las instancias de gestión del PC señaladas en esta guía son la **Oficina de la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas, la agencia e institución líder, el coordinar del PC** y se destaca entre los mecanismos de coordinación la importancia de los **comités a nivel local**[18].

[17] Hubiera sido deseable que los instrumentos de trabajo estuvieran establecidos desde el inicio bajo una lógica de GBR. La ausencia desde el inicio de instrumentos gerenciales afectó la pronta ejecución del PC.

[18] En la guía de la ejecución de los PCs se indica sobre el comité de nivel local: " …Para programas conjuntos que trabajan a nivel local, es importante establecer un órgano de coordinación/toma de decisiones que incluya a los siguientes participantes según sea necesario: autoridades locales, líderes locales, sociedad civil (incluidos a las ONGs, el sector privado y las organizaciones de base comunitaria), Agencias de la ONU y representantes locales de poblaciones a las que está dirigido el programa." p. 13.

Lo que el PC realizó a través de estas instancias concebidas por el Secretariado del Fondo es visto a continuación desde la perspectiva de la etapa de procesos. En este PC el CDN fue utilizado como una instancia de coordinación. Se tiene el registro de cinco reuniones. Como parte de la etapa de procesos para este PC se destacaron en los acuerdos los TdR sobre las instancias de coordinación, apertura de la participación de actores como el AECID y APCI en el CGPC y el CTS, solicitud de aceleramiento de la ejecución a través de una propuesta de plan de mejora, se trataron temas como la sostenibilidad, alineamiento y apropiación, entre otros). Como instancia política fue un medio colaborativo y articulador para mejorar la gestión del PC para la consecución de los resultados. En esa medida se puede considerar un factor que contribuyó a la eficiencia conjunta. Sin embargo, es fundamental que las principales directrices, orientaciones y lineamientos para realizar una gestión conjunta basada en resultados vengan de este tipo de instancias. Por ejemplo, que la rendición de cuentas fuera más allá de las actividades, que se mostraran los avances en la gestión interagencial e interinstitucional en función de metas acordadas de gestión, se impulsaran e incentivarán prácticas exitosas de trabajo conjunto, promulgará normas y herramientas de trabajo conjunto para la formalización de los procesos de gestión.

En este caso se tiene el registro de 6 reuniones. La primera reunión se realizó en octubre del 2009. En estas reuniones prevaleció la rendición de cuentas programático y financiero por cada agencia, se compartió información de interés del programa y se tomaron acuerdos relativos a la gestión general del mismo.

Es a través del uso de esta instancia de coordinación que el PC elaboró la estrategia de SyE, abordó el tema de un convenio común, promocionó la movilización de recursos financieros como fue los recursos del Fondo de Agua, se revisó y aprobó la propuesta de reformulación del PC y se tomaron acuerdos interagenciales que permitieron compartir recursos financieros para mejorar la gestión.

Como instancia de coordinación política-técnica fue valiosa para concretar acuerdos conjuntos que fijarán un rumbo de gestión del PC de forma más efectiva y eficiente bajo un mayor alineamiento y articulación de la gestión general del programa. Desde esta perspectiva también se considera que colaboró en la consecución de una eficiencia conjunta del PC para la obtención de los resultados. Sin embargo, al considerarse una instancia por excelencia de encuentro político-técnico interinstitucional e interagencial era fundamental que entre sus roles prevaleciera fuertemente el interés por acordar y dar seguimiento a la formalización de un proceso conjunto, como parte de sus metas a conseguir deberían haberse establecido acuerdos operativos y técnicos para medir la colaboración del PC en la Declaración de París, una propuesta de medición de la forma como contribuiría el PC con los ODM y acorde con la GBR la orientación de la rendición de cuentas hacia los resultados (entiéndase los efectos generados por el PC). Es importante que en la agenda trimestral se hubieran establecido temas estratégicos que se hubieran tratado de forma permanente y que estos temas tuvieran metas a cumplir.

b) Colaboración para una GBR en el PC

Entre los principales lineamientos y prácticas que buscaron contribuir a una GBR y favorecieron en cierta medida la eficiencia en general para los PCs estuvieron la solicitud

del Fondo ODM para que la instancia de coordinación del PC se situará físicamente en la institución líder con el fin de mejorar la apropiación; también tuvieron el interés manifestó en sus misiones de campo porque en el PC hubiera una adecuada pertinencia política; igualmente promovieron posterior al diseño el tema de la línea basal inicial para focalizar el área de atención (hubiera sido deseable que desde el propio diseño se estableciera la línea basal) y la población beneficiaria; la contabilización de los aportes de las contrapartes fueran en especie o financieramente; solicitaron a los PCs que el 70% de sus recursos financieros llegaran a ser comprometidos de forma global como una de las condiciones para obtener un posterior desembolso; favorecieron la gestión del conocimiento temático; internalizaron en los PCs el tema de SyE y comunicación e incidencia; realizaron misiones de campo y dos encuentros latinoamericanos de los PCs.

Para este PC hay ejemplos que muestran que sí se logró contribuir a mejorar la eficiencia general del PC de forma conjunta a través de la aplicación de estas prácticas y cumplimiento de estos lineamientos impulsados por el Secretariado del Fondo. Uno de los principales fue la presencia del PC en la región a través de las oficinas de sus contrapartes (Dirección Regional en Cusco, Oficina del PC en la Municipalidad provincial en Cotabamba, la presencia en los municipios distritales). Igualmente, el PC logró asignar un 4% de sus recursos financieros para la coordinación del PC y el tema de SyE.

c) Instrumentos de gestión y reportes periódicos

Seguimiento. El principal instrumento de gestión que el Secretariado del Fondo desarrolló fue el reporte de seguimiento trimestral, semestral y anual que cada PC debía remitir.

En relación al formato del reporte de seguimiento semestral-anual tuvo varias modificaciones. Pero en general se considera que fue una herramienta útil para registrar el estado de situación del programa en aspectos relativos al avance programático-financiero, beneficiarios alcanzados, indicadores de gestión conjunta, comunicación e incidencia, indicadores temáticos, entre otros. Sin embargo, la herramienta por su formato centrado en la parte programática-financiera no colaboró para incidir en los cambios de gestión del PC en términos de orientarse a un enfoque hacia los resultados desde la perspectiva de la GBR (efectos del PC y no solamente productos-actividades). Lo otro es que el reporte de seguimiento se concibió siempre como un requisito de cumplimiento. Por lo cual, tuvo poca utilidad, baja calidad del dato suministrado y baja incidencia en mejorar la gestión del programa conjunto desde una orientación de GBR.

Gestión del conocimiento. Por otra parte, se colaboró en el tema de gestión del conocimiento temático a través de la adaptación de la herramienta del PNUD llamada Teamworks, que es una plataforma electrónica que funciona como mecanismo interactivo para el intercambio de información y experiencias relacionadas.

El teamworks es un instrumento que se considera valioso pero tuvo un limitado uso y efectividad para contribuir como un espacio de intercambio de experiencias. No se tiene evidencia que este PC hubiera utilizado esta plataforma de servicio. Sin embargo, el F-ODM también promovió por medio del PNUMA (sede central) el fortalecimiento de la

gestión del conocimiento de la ventana de ambiente y cambio climático al promover intercambio de información y apoyo técnico en sus áreas prioritarias e identificando, documentando y difundiendo buenas prácticas y lecciones aprendidas.

En relación a la gestión del conocimiento, representantes del PC Perú participaron de los procesos de intercambio de información por medio de las "semanas en foco" de otros PCs de la región en el tema ambiental y la participación del taller global celebrado en Ecuador, en donde asistió un representante del Gobierno Regional de Cusco y un miembro de la UC. Asimismo, tienen previsto celebrar la "semana en foco" del PC Perú, la cual sería una sesión virtual abierta a todos los interesados a nivel global, via Elluminate en donde este PC expondría sus principales lecciones aprendidas.

Comunicación. En el tema de comunicación se envió la directriz de compartir experiencias relevantes que surgieran del PC para compartirlas en la web del Secretariado del Fondo.

En el caso de noticias, historias de interés y artículos de prensa de la página oficinal del Secretariado del Fondo no hay evidencias de la generación por parte de este PC de alguna de estas publicaciones que se hubieran compartido.

La conclusión general es que **el programa fue eficiente de manera conjunta.** Esto se logró por la implementación de factores operativos y técnicos aprendidos en la ejecución del programa que mejoraron su modelo de gestión para alcanzar los resultados previstos de forma conjunta. En resumen, esto sucedió por el conjunto de factores operativos asociados al funcionamiento general de la estructura de gobernanza del PC, al fortalecimiento de la UC, al uso de instrumentos de gestión en SyE y comunicación especialmente, abordaje del SyE y la comunicación de forma estratégica así como los factores programáticos asociados a la reformulación del PC, su abordaje integral y focalizado y el mayor grado de descentralización programático.

2. Eficiencia técnica

Cuando los procesos técnicos que ha llevado a cabo el PC son acordes con las capacidades de la población beneficiaria se alcanza una eficiencia técnica.

Es importante acotar que la eficiencia técnica no es una valoración individual de cada agencia o actor con respecto a su plan de trabajo[19]. El enfoque en la eficiencia técnica en esta evaluación es sobre la forma como los procesos técnicos coordinados bajo una visión común permiten obtener resultados.

El PC logró la eficiencia técnica por la constitución y consolidación de un equipo de trabajo con experiencia en el campo que actuó y acompañó de

[19] Se entiende que por la forma como se actuó en un principio en la gestión del PC hubo agencias que tenían mayor experiencia en el terreno y lograron acelerar su intervención. Esto seguramente les permitió sobre una metodología consolidada y probada cumplir con su plan de trabajo de forma eficiente. Sin embargo, al tratarse de un programa conjunto esta eficiencia individual fuera de una coordinación programática armonizada es previsible afectaría su propia eficiencia.

forma permanente a las comunidades piloto y los nueve municipios distritales de las dos regiones para obtener resultados bajo metodologías probadas y una visión común. Esta eficiencia técnica alcanzada del PC es parte de un proceso de aprendizaje y cambios que el programa realizó en su propia implementación y que se han descrito en este informe.

Los principales factores para que el PC logrará la eficiencia técnica fueron: el contar en el terreno con personal de experiencia en las metodologías probadas del SNU en materia de fortalecimiento de capacidades locales y gestión ambiental; el posicionamiento del programa en el terreno bajo una visión técnica común; y la implementación de la estrategia de forma integral sobre metodologías probadas.

El PC contó con personal profesional en las regiones de forma permanente. Esto se hizo bajo una selección de personas para conformar un equipo mixto (perfil social-ambiental) que contaran con experiencia práctica, capacidad técnica, compromiso e identidad en la región. El equipo de trabajo en el campo (Facilitadores y asistentes técnicos) tuvo un proceso de inducción y capacitación para lograr un posicionamiento del PC en el terreno, con un proceso de acompañamiento por parte de la UC.

Un ejemplo es el funcionamiento del equipo de facilitadores a nivel comunitario, que cumplieron entre sus roles en el fortalecimiento organizacional de la comunidad y sus instrumentos de gestión medio ambiental; la articulación con otros procesos de fortalecimiento de capacidades del PC; y favorecieron la articulación a instancias locales (escuelas, centros de salud, entre otros).

La metodología de trabajo presente en la región se caracterizó por contener procesos concatenados de capacitación, pasantía, acompañamiento, asistencia técnica y equipamiento, continua y práctica. Este es un factor clave para comprender la forma como el PC abordó el tema del fortalecimiento de las capacidades principalmente en las comunidades y los municipios distritales. Esta claridad metodológica y pragmatismo es correspondiente con una mayor organización y orden en la gestión del PC. Igualmente se contó con metodologías probadas a nivel mundial (escuelas de campo, viviendas saludables) que permitían la eficiencia en los procesos locales. La metodología aprender-haciendo aplicada es clave para la consecución de la eficiencia técnica en la obtención de los resultados.

Un ejemplo es la utilización del la metodología CBA (Adaptación Basada en la Comunidad) para el levantamiento de datos y elaboración de planes de adaptación al Cambio climático, y del soporte de programación CRISTAL que procesa la información (diagnósticos rápidos participativos; mapas de amenazas y vulnerabilidad) y permite obtener lineamientos para la elaboración de los Planes de Adaptación al CC a nivel comunitario. Esta información se utilizó por los facilitadores comunitarios para la elaboración de los Planes de Desarrollo Comunal y sus correspondientes Planes de Acción Comunal. Esta manera de abordaje del PC en el terreno fue fundamental para mejorar los tiempos de ejecución del PC.

Otro ejemplo es el apoyo al fortalecimiento de las capacidades por medio de consultorías en temáticas tales como: conflictos socio-ambientales; agua y saneamiento; planes

integrales de gestión de residuos sólidos; análisis de calidad de agua; cambio climático y proyectos de inversión; uso del SIG todo ello a nivel municipal, y a nivel comunitario temas relacionados con crianza de cuyes; manejo de riego, etc.

Como equipo de trabajo se llevan a cabo una serie de pasos pragmáticos de forma articulada. Entre los que destacamos la presentación del PC a las diferentes autoridades, fase de sensibilización y capacitación a través de programas radiales y campañas, alineación con las necesidades y capacidades comunales y distritales de forma real mediante los diagnósticos participativos realizados, procesos de capacitación y asistencia técnica prácticos y continuos, se realizaron procesos apalancados en la legislación nacional que facilitaron la gestión del PC para la obtención de resultados, las consultorías se alinearon al esquema de trabajo del equipo en la región y en las comunidades se consideraron a las ECAS como uno de los principales puntos de entrada en las comunidades piloto y las viviendas saludables como factor integral del abordaje del PC hacia las familias en la comunidad. Esto es muy importante porque lo que prevaleció en la gestión del PC a través de la UC fue aprovechar lo que se había realizado bien, realizar un ejercicio pragmático entendiendo la dinámica organizativa y funcional en la región y agrupando esfuerzos. El haber actuado de esta forma ha garantizado una mayor eficiencia técnica que contribuyó a la consecución de los resultados.

Hubo un proceso de seguimiento programático en el terreno con el apoyo de herramientas que contribuyeron en la eficiencia técnica. La UC asignó responsabilidades para realizar visitas de campo, creó instrumentos para registrar los avances programáticos en su sistema de seguimiento, lo que permitió evaluar el trabajo de campo que se llevaba a cabo de forma periódica en las comunidades y los municipios distritales. Igualmente, este seguimiento programático contribuyó a mejorar los datos que se reportaban a través de los reportes trimestrales, semestrales y anuales solicitados por el Secretariado del Fondo ODM.

En conclusión el PC logró una eficiencia técnica por la constitución de un equipo de trabajo que llevó a la práctica metodologías probadas de gestión ambiental bajo la experiencia y conocimiento de la realidad en las dos regiones. Esto generó transferencia de conocimiento teórico y empírico mediante el fortalecimiento de capacidades[20].

3. Eficiencia administrativa-financiera

Para una GBR la eficiencia administrativa y financiera es muy importante en la medida que potencia la eficiencia técnica[21]. A su vez ambas favorecen la eficiencia conjunta para la obtención de los resultados.

[20] Es importante recalcar que el enfoque de fortalecimiento de capacidades desarrollada por el PC fue más allá de la mera capacitación. Hay un proceso concatenado de acciones que permiten un fortalecimiento de capacidades en los beneficiarios en las dos regiones (sensibilización, diagnósticos participativos, capacitaciones, asistencia técnica, pasantías para ver experiencia similares exitosas y equipamiento).

[21] La eficiencia administrativa y financiera no pueden verse como un fin en si mismo. Cuanto más importancia se le dé a la parte de ejecución financiera sobre la programática menos importancia tendrá la forma metodológica de hacer las cosas bajo un enfoque participativo, inclusivo, aprender-haciendo y fortalecimiento real de las capacidades.

En general la eficiencia administrativa y financiera con la cual se operó en el PC contribuyó en menor medida a la obtención de una eficiencia conjunta que permitiera obtener los resultados del programa. En las siguientes páginas se exponen los factores que incidieron en la eficiencia administrativa y financiera del PC.

Antes de entrar en materia de valoración de la eficiencia administrativa y financiera es importante aclarar que no fue posible realizar un análisis de eficiencia programática-financiera[22], tampoco un análisis de costo-efectividad por la ausencia de información en los sistemas contables y registros financieros particulares que surgieron del PC (por ejemplo no hay una contabilidad de costos, una homologación de registro contable, separación de los gastos administrativos-operativos y ejecución)[23].
Como se reseñaba en un principio en el PC se presentaron desfases de ejecución financiera, muestra de los diferentes ritmos de abordaje y ejecución de las agencias, además por el desfase inicial de ejecución estimado en varios meses (preparación de la gestión del PC). Esto fue enmarcado por las diferentes instancias de coordinación (CDN, CGPC, CTS) en sus respectivas minutas en distintos momentos de tiempo. Un ejemplo fue lo señalado en la minuta del CGPC del 11 de agosto 2010 donde se señaló *"…Hay retrasos en la ejecución financiera y programática del PC, por lo que es necesario tomar medidas al respecto.*" e inclusive el CDN acuerda en su primera reunión que se genere un plan de mejora de la ejecución del PC.

La modalidad del manejo de los fondos financieros fue a través del *pass-through funding* y en el nivel nacional la modalidad de ejecución fue *paralela*. Con la modalidad de pass-thrpugh cada agencia recibió los recursos financieros y le aplicaron un costo de operación por cada agencia no superior al 7%. La forma de operación administrativa y financiera sería asumida por cada agencia según sus normas y procedimientos[24].

La operación del PC por las dimensiones de abordaje programático y los $3.9 millones de dólares para ejecutarse en tres años sugiere que el aparataje institucional debe contar con experiencia y procesos de contratación y operación formales que faciliten la gestión.

[22] Es importante acotar que la asignación presupuestaria planteada en el marco de resultados original para los tres años y el primer plan anual de trabajo se considera un ejercicio impreciso al tratarse de una formulación de escritorio. De tal manera que es incorrecto por las bases deficitarias realizar un ejercicio de eficiencia financiera y utilización óptima de los recursos acorde con este parámetro de referencia.

[23] El marco de operación financiera del PC fue determinado a través del Memorando de Entendimiento del Secretariado del Fondo con las Naciones Unidas. En este se estableció el modo de operación financiera mediante las normas y procedimientos de cada agencia. Como parte de los instrumentos de seguimiento, el PC preparó reportes semestrales y anuales que contuvieron un cuadro financiero orientado sobre el marco de resultados. Aún así, se constata que el PC adoleció a lo largo de su periodo de ejecución de registros financieros que enriquecieran un análisis. Inclusive no se tiene evidencia en la documentación revisada que se hubiera realizado algún análisis financiero riguroso y amplio.

[24] Esto fue una limitante en las condiciones administrativas y financieras para mejorar la operación conjunta del programa pero fue una regla establecida desde el inicio de la gestión y así determinada a través del Memorando de Entendimiento del Secretariado del Fondo y las Naciones Unidas.

En términos generales el proceso de contratación en las agencias se realiza a partir de la confección de unos términos de referencia que suelen publicarse en algún medio público masivo para tener una amplia convocatoria respetando un proceso abierto. Estos términos son realizados usualmente por los oficiales de programa de cada agencia y la colaboración de sus socios ejecutores para garantizar que estos reflejen los requisitos técnicos adecuados para escoger la mejor opción de contratación. Una vez que se ha realizado la terna donde suelen participar la agencia y contraparte se realizan entrevistas. A partir del momento de selección del contratado, se suscribe un contrato anual o por productos que se firma para formalizarlo. La duración del proceso de contratación es variante pero suele transcurrir en un promedio de tres a cuatro meses como máximo[25].

En el PC esta forma de operación estuvo centralizada y concentrada en las agencias en el nivel central. Es aquí donde la estructura organizativa de cada agencia funciona (recursos humanos, operación, administración, finanzas). Por otra parte, la ejecución programática estaba descentralizada en las dos regiones. Es en este encuentro de centralización administrativa y descentralización ejecutiva donde parece se presentaron los principales obstáculos que afectaron la eficiencia administrativa y financiera del PC.

Entre estos obstáculos se pueden destacar:

1. Procesos burocráticos y logísticos centrales desligados de la realidad en la región de abordaje del programa. Hay realidades distintas de operación. Un ejemplo es la forma logística como a nivel central las agencias tienen convenios con las estaciones de gasolina para suministrar combustible a su flotilla y como este no es operativo en las regiones de abordaje del PC. Por lo tanto, como sucedió en este PC, debe haber una adaptación de estos procesos burocráticos y logísticos del nivel central hacia las regiones de abordaje.

Es importante rescatar que con el fortalecimiento de la UC hay una mayor descentralización financiera (caja chica) para la gestión operativa en la región y un mayor protagonismo de la Unidad por la toma de decisiones programática y financiera en coordinación con las agencias involucradas. Esto es fundamental en la mejoría de la eficiencia administrativa y financiera del PC en general. La forma distante como se actuaba en un principio en el PC desde las agencias en el nivel central donde el coordinador del programa no tenía ninguna injerencia ni conocimiento sobre la situación financiera afectaba la gestión del PC.

2. Otro obstáculo esta asociado a lo anquilosado y rectilíneo que se pueden volver los procesos de contratación y recontratación en las agencias y la necesidad urgente de ejecución programática cuando se usan los mismos procesos administrativos en el nivel central como en lo local. Esta falta de “agilidad“ en los procesos que puede entenderse como un burocratismo desmedido desde la lectura pragmático debe verse con cuidado

[25] Se puede considerar que para este PC cuya ejecución es de 3 años donde los procesos de contratación tarden en el mejor de los casos entre 3 a 4 meses se constituye en un factor que debe mejorarse para acelerar los procesos de contratación sin desmedro de los procesos abiertos y transparentes. Esto con el afán de mejorar la eficiencia general de la gestión del programa.

en términos de seguir llevando a cabo un proceso transparente y abierto bajo principios éticos y morales. Por eso es recomendable cuando una agencia actúe en el nivel local que realice una valoración de cual sería la mejor modalidad de contratación[26] y los mejores procesos administrativos y financieros que se deben llevar a cabo para agilizar la gestión por que no necesariamente deben ser iguales a los que prevalecen en el nivel central.

En el PC prevaleció un proceso en las cuatro agencias que hizo lento las contrataciones. Hay contrataciones que tardaron más de seis meses en efectuarse. Un ejemplo es la contratación del facilitador de las capacitaciones en las comunidades sobre las JASS que inicio en septiembre del 2011 y es hasta en el mes de marzo 2012 cuando se concreta la contratación.

Aún bajo esta serie de obstáculos administrativos y financieros se presentaron buenas prácticas en el PC. Una fue la decisión de integrar y transferir recursos financieros entre las agencias para apoyar nuevos procesos no previstos pero valiosos en la mejoría de la gestión del PC (coordinación inter-programas conjuntos, plan comunicación, estrategia de SyE). Otro fue compartir las condiciones de contratación de los miembros de la UC entre las agencias para uniformarlas. También el programa logró que los TdR de las consultorías de cada Agencia participante se terminará coordinando con la UC para facilitar la estrategia integral de intervención en las dos regiones.

En términos generales el balance entre los obstáculos y facilidades del PC en términos administrativos y financieros se inclina a la conclusión de **una ralentización de la gestión del PC que afecto la eficiencia conjunta**. Esto se evidencia cuando se examina el estado de situación financiera del PC.

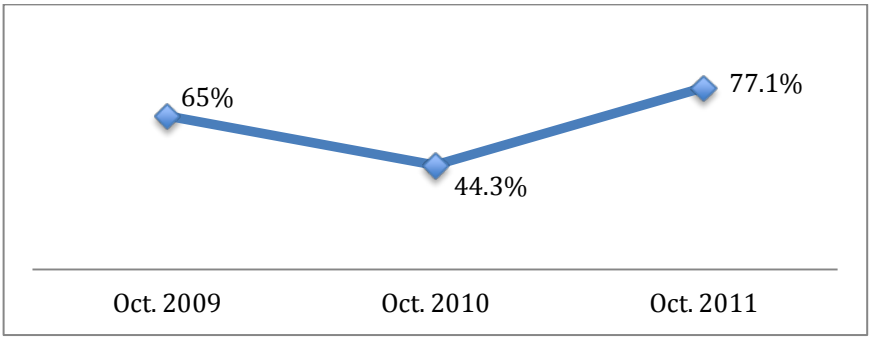
Estado de situación financiera del PC

En términos de la ejecución financiera[27] acorde con los recursos transferidos acumulados como se ilustra en el siguiente gráfico en el primer año, octubre 2009, el PC había ejecutado el 65% de los recursos financieros desembolsados (US$1,09 millones de dólares); en el segundo año se registra un 44.3% de recursos ejecutados de un total de US$2,9 millones de dólares y en el último año a octubre 2011 se alcanzaba un 77.1% de los recursos ejecutados de los US$3,9 millones de dólares. Entendiendo que el PC finaliza hasta el 30 de mayo del 2012 por la aprobación de la extensión, tiene que ejecutar en promedio US$148,609.33 dólares por mes.

[26] En este caso es muy importante la figura de los términos de referencia por una parte y la apertura de las diferentes modalidades de contrato para que exista la mejor coincidencia entre ambos aspectos (técnico-administrativo). Cuanto mayor calidad de los términos (claridad técnica, términos evaluativos claros, presupuesto estimado) y mejor selección de la modalidad de contrato se favorece la eficiencia administrativa y financiera del programa.

[27] El examen de los datos financieros reportados en los informes semestrales al menos antes del último informe son de poca uniformidad en relación a la homologación de términos como se constata con el dato de compromisos. Se evidencia la ausencia de uniformidad entre las agencias para manejar de forma común los conceptos de montos desembolsados y montos comprometidos.

Gráfico 1 Porcentaje de ejecución financiera anual acumulado del PC



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los reportes de seguimiento anual 2010, 2011 y al acta del CDN del 20 de enero del 2010.

En el siguiente cuadro se identifica la ejecución financiera para los tres resultados del programa conjunto según el año. De los US$3.9 millones de dólares asignados al PC se estima en un 76,12% los recursos dirigidos directamente a la ejecución programática de los resultados sobre la información proporcionada por el PC a diciembre 2011, lo que implica puede variar en su cierre financiero. Esto se deduce al descontar los recursos financieros asignados a la coordinación y al SyE.
De estos US$2.9 millones el 43,5% se orientaron al resultado 1, mientras el 32,2% se asignaron al resultado 2 y el restante 24,0% al resultado 3. En relación al resultado 1 se evidencia una ejecución financiera que terminó en un 81,3% a diciembre del 2011. En el resultado 2 se ejecutó el 85,6% y el resultado 3 un 20,5%. En general para los resultados 1 y 2 se muestra una ejecución promedio superior al 60% acumulado interanual mientras el resultado 3 no supero ni la cuarta parte asignada en su ejecución. Esto aún cuando en este resultado en el último año se realizó un importante ajuste financiero disminuyendo sus recursos por más de US$450 mil dólares (esto representa una reducción del 67,7% de los US$712.600 asignados en un inicio).

En el anexo No. 4 se presenta un cuadro detallado del estado financiero acumulado del PC por efectos y productos según los montos previstos y desembolsados por semestre. Al realizar una comparación interanual acumulado de la evolución del PC según su ejecución financiera por año se evidencia un progreso exponencial de su ejecución. Por ejemplo, mientras en el primer año el promedio de ejecución financiera no superaba el 15% y los tres productos del resultado 3 no habían iniciado su ejecución; en el año 2 del PC el promedio de su ejecución por los productos superaba el 50%, destacándose en este periodo la ejecución del producto 1.2 y 2.2 con un 80,4% y 96.6% de sus recursos ejecutados respectivamente[28]. En este periodo hay una ejecución financiera del 11.2% en el resultado tres. Finalmente, en el tercer año, específicamente a diciembre del 2011, el PC tuvo un promedio de ejecución financiera superior al 75%. Entre esto se destaca la ejecución financiera completa de los productos 1.2 y 2.2 y la necesidad de acelerar la

[28] Es importante señalar que mejores porcentajes de ejecución en los productos sin una adecuada articulación programática en el contexto de funcionamiento de un PC puede generar dificultades para la continuidad de las actividades indicativas asociadas a estos productos. Esto se debe a que la continuidad del PC desde el desembolso financiero estaba sujeta a la consecución del 70% de recursos comprometidos globales del PC y no al compromiso y ejecución financiera particular de cada Agencia.

ejecución financiera de los dos productos del resultado tres (20.5% recursos ejecutados).

Cuadro 1 Ejecución financiera acumulada en términos absolutos y porcentuales por año según resultados del PC

	Año 1: 2009			Año 2: 2010			Año 3: 2011		
RESULTADOS	Monto total previsto	Monto total desembolsado	% Ejecución desembolsado	Monto total previsto	Monto total desembolsado	% Ejecución desembolsado	Monto total previsto	Monto total desembolsado	% Ejecución desembolsado
TOTAL	**2.968.936**	**290.376**	**9,8%**	**2.991.400**	**1.372.903**	**45,9%**	**2.865.266**	**2.235.871**	**78,0%**
Resultado 1. Gobiernos provinciales y distritales han incrementado sus capacidades para planificar, desarrollar e implementar, informar y coordinar iniciativas compatibles con la gestión sostenible de los recursos ambientales y servicios asociados (con énfasis en los recursos agua, suelo y forestales) e internalizar medidas de adaptación al cambio climático en sus herramientas y marcos regulatorios y de programación.	1.293.500	179.072	13,8%	1.279.423	696.266	54,4%	1.558.264	1.266.841	81,3%
Resultado 2. Capacidad fortalecida de asociaciones de productores y organizaciones de base en general para, participativa y concertadamente, desarrollar, acceder y aplicar prácticas para la gestión sostenible de recursos naturales (con énfasis en los recursos agua, suelo y forestales) y servicios asociados que se relacionan a sus necesidades y responden a condiciones cambiantes.	962.836	111.304	11,6%	999.377	596.621	59,7%	1.077.308	921.918	85,6%
Resultado 3. Las asociaciones de productores y pobladores locales tienen acceso y participan en modelos competitivos e innovadores basados en sistemas de producción compatibles con la gestión sostenible de recursos naturales y el aprovechamiento de potencialidades locales y orientadas a mercados justos y sostenibles que favorecen aumentos en el nivel de ingreso y en la calidad de vida.	712.600	-	0%	712.600	80.017	11,2%	229.694	47.111	20,5%

Nota: 1/ Se han excluido en este cuadro los recursos financieros asignados a SyE y a la coordinación del PC.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los reportes financieros obtenidos de los informes de seguimiento del PC semestrales.

La ausencia de reportes financieros de las agencias con detalles de sus gastos y costos operativos y administrativos asociados al PC, así como relativos a la parte programática de forma periódica se consideran una muestra de las limitaciones a lo interno de cada agencia para realizar una gestión financiera y administrativa acorde con una GBR. Esto también es consecuencia por los lineamientos de presentación de informes determinados por el F-ODM que el PC cumplió a cabalidad pero que fueron insuficientes para realizar lo precitado[29].

Ante esto, la pregunta que surge es si existe otra alternativa de modalidad de gestión que permita el trabajo conjunto inter-agencial y al mismo tiempo mejore la eficiencia operativa, administrativa y financiera como programa conjunto. Una alternativa sería que se le asignarán los recursos financieros solamente a una agencia con el rol de agente administradora. Esto definitivamente resolvería temas relativos a la uniformidad

[29] Aún cuando cada agencia tiene su propio sistema financiero de orden mundial con el cual operan sus proyectos, como es el caso del ATLAS empleado por el PNUD no se evidencia por ninguna agencia un registro financiero por costos o un cuadro que expresará sus gastos operativos y administrativos en la ejecución del PC.

y homogeneidad de los procesos operativos, administrativos y financieros, siendo esto a la larga un factor que mejoraría la gestión del PC pero que no es suficiente en el tanto estos procesos sigan estando desligados de la realidad donde se actuará y no teniendo soportes que garanticen una gestión basada en resultados para el desarrollo.

4. Apropiación conjunta

La apropiación conjunta se entenderá como los procesos del programa conjunto que se toman como propios por los socios en la ejecución (llámense instituciones de gobierno nacional-local, sociedad civil y otros actores) y las agencias de forma conjunta. La cual de forma continua puede garantizar sostenibilidad.

En el apartado de la fase de diseño se ha abordado la forma como el PC es pertinente de acuerdo a su alineación con políticas y estrategias nacionales, regionales y municipales. La pregunta que surge es en qué medida a partir de este punto de encuentro temático ha propiciado el PC la apropiación mediante sus metodologías de trabajo participativo en el terreno para fortalecer las capacidades en el nivel regional, provincial, distrital y comunal.

Como se indicaba en un principio en el PC prevalecieron contrataciones de firmas que afectaron su apropiación y alineamiento del PC en la región pero posteriormente se lograron realizar cambios a lo largo del PC que mejoraron su gestión. Entre estos cambios que suscitan una mejoría en la apropiación se hace puntual reseña al fortalecimiento de la UC, rol protagónico del coordinador y al equipo de trabajo en la región; reformulación del marco de resultados; estrategia integrada; el marco de SyE y la estrategia de comunicación. Esto es lo que permite concluir:

Apropiación comunal. Los procesos impulsados a través de la metodología participativa-aprendizaje para llevar a cabo las prácticas adaptativas al CC en las comunidades piloto (viviendas saludables-cocinas mejoradas producidas, ECAs-promotores), reflejadas en sus Planes Desarrollo Comunal y Planes Operativos Anuales, con una presencia permanente del PC ha permitido generar una apropiación en las comunidades.

La presencia permanente de los nueve facilitadores en la misma cantidad de comunidades piloto bajo una metodología de trabajo práctica, inclusiva y continua es un factor determinante en la generación de una apropiación comunal sobre el tema de cambio climático. A esto se debe sumar, los esfuerzos realizados por el PC en comunicación y seguimiento en las comunidades.
Hay evidencias en las comunidades piloto visitas en esta evaluación que hacen constatar una transferencia de aprendizaje (aprender-haciendo) en la comunidad en general, pero principalmente en los líderes de las comunidades y las organizaciones comunales, con capacidad para elaborar sus propios planes de desarrollo en función de sus necesidades y siendo conscientes de los riesgos y amenazas que el CC puede tener en sus comunidades.

Uno de los principales factores para el nivel de apropiación logrado en las comunidades piloto sobre prácticas de adaptación al cambio climático es a partir de la metodología

desarrollada en las ECAs. En general, de acuerdo al informe final de consultoría en la Provincia de Chumbivilcas sobre las ECAs[30] se indica que la metodología se caracterizó por un proceso de capacitación que se desarrolló basado en el interaprendizaje vivencial, participativo y que tomó en cuenta las experiencias de los participantes, incorporó procesos reflexivos y de análisis para la generación y apropiación de tecnologías productivas.

Los elementos de la metodología de las ECAs que se consideran contribuyeron en la apropiación comunal en las medidas de adaptación al cambio climático fueron i) la formación de facilitadores comunales como multiplicadores en sus comunidades del aprendizaje adquirido. Estos facilitadores eran líderes escogidos en las asambleas comunales; ii) selección de ejes temáticos acordes con las necesidades y prioridades comunales (manejo y gestión del agua de riego, manejo de biohuertas, manejo y crianza de cuyes, sanidad animal, etc.); iii) fases de capacitación con su respectivo plan, material y prácticas (aprender-haciendo). Se ha constatado en la visita de campo de esta evaluación el aprendizaje adquirido por los líderes comunales y miembros de la comunidad que participaron en las ECAs.

Otro factor relevante en la apropiación comunal fue lo logrado por el PC en relación con las viviendas saludables. Similar a las ECAs su metodología se caracterizó por enseñar haciendo con módulos de capacitación adaptados a la realidad en la región. Para esto seleccionaron miembros de la comunidad para que por ejemplo aprendieran a construir fogones mejorados[31].

Un aspecto importante a resaltar es que a través de el PDC y su respectivo plan de acción anual el PC logra que la comunidad visualice la transversalización de la gestión ambiental, donde ven junto el temas de las ECAs y la vivienda saludable. Es un hecho constatado a través de las exposiciones que los líderes comunales realizaron explicando sus planes de acción y el aprendizaje adquirido sobre medidas de adaptación al cambio climático en las comunidades piloto.

<u>Apropiación municipal</u>. En el ámbito de los gobiernos distritales se ha apoyado la organización del sistema local de gestión ambiental (UGAs, CAM), y la elaboración de los instrumentos de gestión ambiental. Todo ello acompañado de un proceso de sensibilización, capacitación, pasantías y equipamiento que han permitido generar una apropiación en los gobiernos distritales.

El proceso llevado a cabo de fortalecimiento de capacidades (acompañamiento permanente, asistencia técnica, capacitaciones, pasantías y equipamiento) en los municipios mediante el PC fue un factor determinante para evidenciar en los municipios piloto visitados que hay una apropiación del tema ambiental. Es notable distinguir una

[30] Para mayores detalles sobre la metodología de las ECAs referirse al informe final de consultoría de la Provincia de Chumbivilcas, Marzo 2011.

[31] Inclusive en una comunidad realizaron el concurso de vivienda saludable en donde entre los criterios de calificación valoraban el fogón mejorado, ordenamiento de la cocina, letrina, relleno sanitario, mantenimiento de pilón, etc.

agenda política municipal sobre la gestión ambiental muestra del compromiso adquirido por estas autoridades.

Para lograr este nivel de apropiación en los municipios también se distingue los esfuerzos que el PC realizó en materia de comunicación en la región. De tal manera que en los municipios se estableció un programa radial exclusivo sobre el tema ambiental que se transmitía diariamente. Igualmente se distinguieron campañas de comunicación y sensibilización asociadas a los días de celebración mundial del ambiente (día mundial del agua, día mundial del medio ambiente) donde había participación del municipio y otras instancias públicas como las escuelas.

Usualmente en las instancias políticas públicas hay resistencia al cambio, sea porque son temas impopulares como se verían los conflictos socioambientales y otros por tratarse de temas controversiales como la visión de desarrollo donde pone en la misma mesa el tema ambiental y la explotación minera. Esta última generadora de importantes recursos financieros para los municipios de la región. Por otra parte, igualmente estas instancias políticas son sujetas a cambios de administración donde las nuevas autoridades suelen aplicar una nueva agenda de trabajo.

Ante esta realidad, un elemento clave para haber logrado una adecuada apropiación política municipal fue el abordaje estratégico del PC para orientar los esfuerzos de colaboración amparados en la legislación nacional. Esta forma generó una obligación de las autoridades municipales para cumplir con la legislación en materia ambiental.

El acompañamiento profesional continuo que el PC brindó a las autoridades municipales fue determinante para la constitución de los cinco instrumentos ambientales[32] que orienta la legislación nacional (Diagnóstico ambiental local, Plan de acción ambiental, Agenda ambiental local, Política ambiental local y el Sistema local de gestión ambiental) y los mecanismos de regulación como las UGAS, las CAM y las CAP.

<u>Apropiación provincial</u>. En relación a los dos gobiernos provinciales (Chumbivilcas y Cotabambas) que corresponden a los municipios distritales de estas cabeceras hay una forma indicativa de apropiación mediante el proceso de acompañamiento, asistencia técnica, el I encuentro provincial de gestión ambiental y regidores de medio ambiente y el equipamiento (SIG, instalación de estaciones meteorológicas satelitales), proyectos como el Foro de Agua y forestación, bajo lo cual se mejoraron los mecanismos de regulación del medio ambiente, la articulación con el nivel regional y se generaron las Comisiones Ambientales Provinciales.

Hay una apropiación sobre el tema de cambio climático y las políticas y planes de adaptación en los dos gobiernos provinciales a través de sus autoridades

[32] Al realizar una lectura de los instrumentos ambientales se constata que tienen diferente naturaleza, objetivo y alcance. En un principio parece que son demasiados y que podría optarse por buscar simplificar la gestión ambiental con menos instrumentos. Sin embargo, cada uno tiene una función importante para abordar el tema ambiental en donde se aborda el tema de política, agenda, plan y los mecanismos de regulación de la gestión ambiental.

gubernamentales. Esto se manifestó en la participación de las autoridades en los encuentros provinciales, la adopción de mecanismos de medición y regulación sobre el cambio climático como el SIG y la instalación de dos estaciones meteorológicas satelitales en coordinación con el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrografía de Perú, proyectos provinciales orientados al medio ambiente, oficinas dedicadas al tema ambiental y la constitución de las Comisiones Ambientales.

Es importante destacar el papel que jugarían las CAP articuladas con las CAM como uno de los principales mecanismos de comunicación y articulación entre las autoridades provinciales, municipales con los líderes comunales para consensuar y poner en marcha proyectos bajo un enfoque de cuenca en el ámbito ambiental. En la medida que este mecanismo sea parte de la construcción y ejecución de una agenda ambiental común es un factor clave de la consolidación de la apropiación obtenida a través del apoyo del PC en la transversalización de la gestión ambiental en la política provincial.

Apropiación regional. En los gobiernos regionales de Cusco y Apurímac a través de sus gerencias regionales de recursos naturales y gestión del medio ambiente el PC colaboró mediante la realización de estudios[33]; la preparación de la Estrategia Regional Frente al Cambio Climático en cada región y el establecimiento de la oficina de prevención y tratamiento de conflictos socioambientales en Cusco. Estas acciones se consideran relevantes como parte de la apropiación en los dos gobiernos regionales que logró el PC.

Esta apropiación de las acciones del PC por los gobiernos regionales fue producto de la forma como realizan la cooperación en la región. El PC se alineo a los intereses de cada uno de los gobiernos regionales[34].

En términos de la apropiación regional destacan los procesos que se llevaron a cabo por medio del PC sobre la Estrategia Regional de Cambio Climático (ERCC) en Cusco y Apurímac. Igualmente el proceso de creación del Diplomado en adaptación al cambio climático para la región y la colaboración al AMSAT.

El proceso llevado a cabo del PC con la ERCC en las dos regiones consistió en cooperación técnica como fue la preparación de la metodología para realizar las consultas regionales para elaborar la estrategia como se evidencio mediante las

[33] Es importante poner en perspectiva la cantidad de estudios que hay en la región sobre el tema elaborados también por otras instancias como el PACC, PREDES, ITDG, INDECI, PRAA, SENAMHI. Estos estudios se destacan en el documento de estrategia regional. Por otra parte, En las gerencias regionales destacaron estudios importantes para sus proyectos como el estudio de reforestación, el de vulnerabilidad climática, evidencias del cambio climático en la subcuenca de Santo Tomás.

[34] Para el Gobierno Regional de Cusco es interesante destacar la apertura con la cual el PC trabajo el tema de Diplomado en Ciencia y Gestión del Cambio Climático. Por una parte integró y se sumó a otros socios que tenían este tema en común pero también lo supieron transmitir a la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental para que junto a la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco se apropiarán de la iniciativa. A tal grado que se habló de una maestría en cambio climático que se impartiría desde esta Universidad. Como se registra en la tabla de resultados del programa conjunto a 63 funcionarios, técnicos de municipalidades, y profesionales de diferentes instituciones de la región de Cusco y Apurímac habían participado del Programa Diplomado en Ciencia y Gestión del Cambio Climático.

entrevistas efectuadas en las dos gerencias regionales. Igualmente en los estudios técnicos que mediante el PC se elaboraron que sirvieron de un insumo para la estrategia como fue el estudio en reforestación. Por otra parte, el PC colaboró en la elaboración de la hoja de ruta que permite orientar los lineamientos de la estrategia para llevarla a su implementación en la región. La forma participativa y abierta como el PC se integro a los propios intereses de los gobiernos regionales en materia de gestión ambiental fue una garantía de la apropiación de lo realizado en el marco del programa a nivel regional. Los esfuerzos realizados constatan el fortalecimiento que se logró en materia de planificación e instrumentalización en los gobiernos regionales para la preparación de la política y su respectiva implementación en materia de adaptación al cambio climático[35].

El Diplomado en Ciencia y Gestión del Cambio Climático[36] es resultado de un esfuerzo conjunto entre dos programas de cooperación internacional como fue CAPP y este PCCC. Al mismo tiempo a las alianzas estratégicas entre varias universidades[37] bajo un enfoque interdisciplinario. Se indica en el documento de memoria del primer Diplomado que este "...surgió ante la necesidad de difundir un nuevo campo del conocimiento científico, establecido para abordar el proceso de planificación y de gestión del cambio climático"...[por lo cual se]..."incrementará las capacidades institucionales para la formulación e instrumentación de políticas públicas, estrategias, proyectos y medidas de distinto nivel que permitan reducir la vulnerabilidad y lograr la adaptación al cambio climático". Como se muestra en los resultados del PC se impartió el primer diplomado orientado a los grupos técnicos regionales del cambio climático responsables de la formulación de las estrategias regionales sobre este tema. De igual forma se llevó a cabo un segundo diplomado celebrado en 2011, y se ha previsto desarrollar el proyecto de maestría con la UNSAAC (Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco).

Es este proceso llevado a cabo en la creación e impartición de este diplomado con la previsión de constituirse en una maestría mediante la colaboración del PC, lo que es valorado como uno de los factores relevantes en la apropiación en la región sobre la transversalización de la gestión ambiental en las instancias gubernamentales.

Con respecto al AMSAT el balance general es de una apropiación como socio y como beneficiario. Como socio en el tanto ha favorecido los estudios (ordenamiento territorial, reforestación), evalúa los proyectos del PC como las estaciones meteorológicas[38] el programa integral de manejo forestal y el tema del manejo integral del agua para que

[35] Se hace referencia al establecimiento de la oficina de prevención y tratamiento de conflictos socioambientales en Cusco. Esto puede considerarse una manifestación de la apropiación de la adaptación al cambio climático en la región a través de los esfuerzos encaminados del PC en este tema.

[36] Para mayores detalles sobre el diplomado se sugiere el documento referente a la Memoria 2010 del Primer Diplomado en Ciencia y Gestión del Cambio Climático, Feb. 2011.

[37] Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), y la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC).

[38] En la entrevista efectuada con el representante del AMSAT hacia mención al interés por la continuidad de los proyectos impulsados del PC mediante la evaluación de los mismos. Esto se interpreta como un garante de que se utilizarán para la gestión ambiental en la región.

funcionen. Esto es una muestra del interés por continuar en el frente de acción de la gestión ambiental. Como beneficiario del PC se colaboró mediante la conversión de esta instancia hacia la mancomunidad, esto permitió que el AMSAT accediera mediante la aprobación de su propuesta al Fondo de Agua de la Cooperación Española[39]. Además de la consolidación de las unidades de gestión ambiental y la respectiva asistencia técnica a la gerencia ambiental del AMSAT. Aún así, desde un inicio el AMSAT fue considerado un actor protagónico para impulsar el enfoque de cuenca en las dos regiones.

Para algunos de los entrevistados en la evaluación, aún bajo los esfuerzos realizados para fortalecer al AMSAT se perdió la oportunidad a través del PC de fortalecerla en mayor medida para garantizar la sostenibilidad de futuras acciones orientadas a una visión de desarrollo sostenible en las dos regiones con una perspectiva de cuenca hidrográfica.

Apropiación nacional. El balance general es que no hubo una apropiación nacional, refiriéndose al MINAM como instancia rectora del tema en Perú, desde la perspectiva de un proceso. Esto se debe a la apertura reciente del MINAM con limitaciones en su capacidad de gestión; a una orientación de rectoría desde el nivel central sin capacidad operacional fuerte y consolidada en el nivel regional y a la ausencia de esta instancia en el marco de resultados inclusive después de su reformulación.

Apropiación articulada[40]. Hay una apropiación articulada mayor entre el nivel comunitario y distrital a través de los instrumentos utilizados (PDC y el Plan Operativo Municipal, CAM) y poca articulación entre el nivel provincial y regional pero potencial en la medida que la Estrategia Regional de Cambio Climático se implemente (hoja de ruta), las CAM entren en funcionamiento, el Sistema de Información Ambiental Regional (SIAR) funcione adecuadamente, la red de periodistas ambientales se consolide, se impulsen programas de capacitación como el diplomado de cambio climático (currícula educativa) y existan foros permanentes sobre la gestión del cambio climático con un enfoque de cuenca.

Para lograr esta apropiación se presentan los principales factores que la promovieron:

1. El enfoque como el PC abordó el tema del fortalecimiento de capacidades. Como se ha indicado se muestra un proceso ordenado de pasos (sensibilización, capacitación, pasantías, asistencia técnica, acompañamiento y equipamiento) bajo una filosofía de aprender haciendo de manera participativa y en un esquema pragmático adaptado a la

[39] Se trata del Proyecto de Ampliación y Mejoramiento de Servicios de Agua, Saneamiento, Gestión de Residuos Sólidos y Afianzamiento Hídrico de la Cuenca media de Santo Tomas Abastecimiento en Comunidades Rurales y Distritos de la AMSAT.

[40] Apropiación articulada es la intención por valorar el grado de apropiación alcanzado en el PC desde una perspectiva geográfica que fuera más allá de las divisiones político-administrativas manejadas de manera independiente. Por lo cual se pretende valorar la interacción y apropiación lograda de forma articulada (regiones-provincias, provincias-distritos, distritos-comunidades).

realidad y necesidades en las dos regiones. Esto principalmente se evidenció en las comunidades mediante las medidas de adaptación al CC.

2. El tema de comunicación e incidencia desde un perspectiva transversal permitió mediante los programas radiales con espacios diarios de hasta una hora y las campañas comunicaciones dirigidas a la población en general colaborar en la apropiación en las comunidades y distritos de las dos regiones.

3. El abordaje metodológico para enseñar instrumentos de gestión en las comunidades con personal permanente que contaba con experiencia generó una relación de confianza y un proceso de aprendizaje donde las comunidades vieron el beneficio que se lograba. Esto fueron elementos que colaboraron en la apropiación. Primero, la realización de diagnósticos rápidos participativos comunitarios que permitió la construcción conjunta de diferentes mapas ilustrativos de los temas de gestión ambiental (mapa de riesgos, mapa de uso de recursos naturales). Segundo, un Plan de Desarrollo Comunal que es el medio que transversalizó la gestión ambiental incluyendo las medidas de adaptación que el PC venía impulsando (ECAS, vivienda saludable, uso del recurso hídrico, forestación) e incluyó temas como la organización comunitaria. Tercero, un Plan Operativo Anual del PDC que muestra las acciones que se realizarían en el año asociados al periodo de vigencia del PC.

4. Entrar en las comunidades piloto para la transversalización de la gestión ambiental con las Escuelas de Campo (ECAS). El haber logrado el fortalecimiento de las capacidades de los líderes comunales, capacitando a promotores de la propia comunidad y poner en práctica medidas de adaptación concretas (mejor producción de cuyes vs ganado; mejores técnicas de aprovechamiento del agua para siembra-regadío; mejor producción de llamas vs caballos; entre otros). Esto fue clave para favorecer una apropiación del PC en las comunidades.

5. Entrar en los municipios distritales a través de la obligación del cumplimiento legal. Esta práctica seguida en el PC fue clave para comprometer a las autoridades municipales en el cumplimiento de la legislación en materia ambiental que correspondía a su completa responsabilidad (instrumentos en materia ambiental: UGA, CAM, plan de acción, agenda ambiental, política ambiental). Pero este compromiso municipal tiene un alcance efectivo en los nueve municipios porque hay un acompañamiento permanente en situ de una persona profesional por parte del PC para colaborar en cumplir con esta legislación. Además es reforzado por las campañas de comunicación y programas radiales donde son invitados a hablar en público en eventos o presentarse a la radio para hablar sobre el tema ambiental, lo que se convierte en si mismo en un incentivo político.

Los principales obstáculos y deficiencias que impidieron una mejor apropiación en términos generales.

1. Que el PC desde un inicio no se diseñara e implementara bajo un enfoque participativo. No basta con plantearlo en un documento de programa debe propiciarse los mecanismos para garantizar la participación de los actores importantes e influyentes.

Principalmente esta deficiencia de enfoque afectó al MINAM y al AMSAT en su rol de socios estratégicos para la implementación del PC bajo un enfoque de cuenca.

2. Que el PC desde el inicio no diseñara e implementara mecanismos que garantizarán un proceso de apropiación (asignación presupuestaria sea en especie o financiera de los socios en la ejecución; convenios marco de operación conjunta incluyendo la firma de todos los actores en el documento de programa como un acto de compromiso público y político; canales abiertos de comunicación política para mostrar resultados conjuntos del PC, entre otros).

3. Que el PC desde el inicio no diseñará una estrategia clara de intervención asociada a una adecuada planificación afectó la apropiación. Esta situación circunscrita a riesgos como los cambios de administración, manejo de temas conflictivos como los socio-ambientales, metodologías cambiantes u otras prioridades definidas en áreas geográficas pueden ser obstáculos de la apropiación. No basta un marco de resultados que señale actores importantes e influyentes o un análisis de riesgos sino se ponen en práctica medidas correctivas. Esta situación afectó la apropiación en las autoridades políticas en las dos regiones y en las comunidades de intervención que no fueron piloto.

4. Que el PC tuvo un faltante de tiempo de acción por su dispersión geográfica y la ausencia de planificar un proceso consolidado desde el inicio. En la medida que los procesos de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento hubieran tenido al menos dos ciclos (por ejemplo dos planes operativos anuales en las comunidades piloto, funcionamiento de las CAM, UGAS utilizando el SIG con reportes que se utilizan en el municipio, programas radiales consolidados, entre otros) esto mejoraría la apropiación al grado de garantizar una mayor sostenibilidad de los procesos.

El balance general de la apropiación lograda por el PC en las diferentes instancias y niveles de abordaje sugiere que se desarrolló un proceso adecuado que podría haber garantizado la sostenibilidad. Esto siempre y cuando se hubieran consolidado los procesos y se logrará una institucionalización funcional, por lo cual el nivel de apropiación alcanzado no garantiza la sostenibilidad. De ahí, la recomendación de planificar al menos dos ciclos completos de los procesos participativos y comunales llevados a cabo[41] (al menos dos planes operativos anuales comunales, seguimiento de los procesos de capacitación y asistencia técnica concluidos: promotores comunales de las ECAS, aprendices comunales para construir las cocinas mejoradas) y cuando se trata de la institucionalización planificar la entrada en funcionamiento (CAM funcionando, planes de acción municipal ejecutándose, SIG utilizado, etc.).

[41] Esto adquiere mayor fuerza ante la ausencia de instancias gubernamentales que puedan consolidar los procesos comunales llevados a cabo.

V. Principales logros y retos en el marco de la Reforma de la ONU y su componente de Unidos para la Acción

El F-ODM fue constituido en 2006 tras un acuerdo entre el Gobierno de España y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Entre los principios que guiarían los programas apoyados por el F-ODM, está el esfuerzo de las Naciones Unidas por realizar un trabajo conjunto interagencial con el objetivo común de favorecer la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Este trabajo interagencial también debía realizarse sobre una gestión de colaboración con el gobierno nacional, regional y provincial, la sociedad organizada y las comunidades para propiciar el desarrollo.

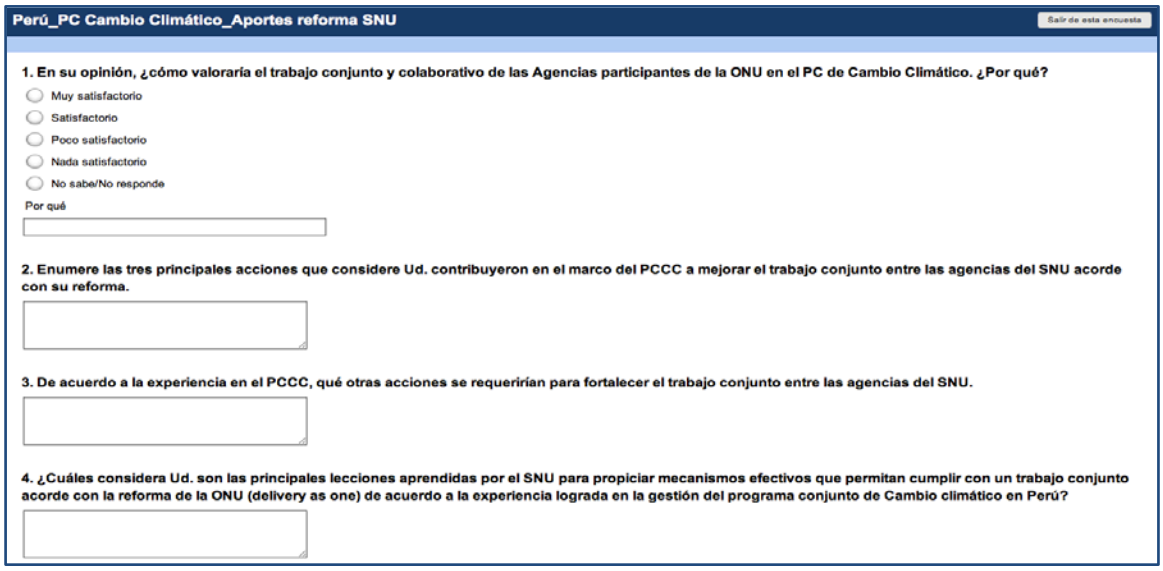
Por lo tanto, se considera que es sumamente importante entender la forma como en este programa se propiciaron espacios de trabajo interagencial, y de qué forma se avanzó en la reforma del SNU, y qué prácticas y mecanismos se llevaron a cabo. En definitiva, si fue en realidad un espacio de trabajo "conjunto". Es necesario también tener en cuenta las siguientes consideraciones: entender la reforma como un proceso de largo plazo, en el que las metas de reforma previstas a alcanzar en el contexto de la gestión de un PC deben quedar establecidas; y que trabajo conjunto, implica tener una visión conjunta integral común plasmada en el marco de resultados del PC, de tal manera se logre la armonización y el entendimiento entre las diferentes agencias participantes.

Se pretende valorar y analizar los esfuerzos de armonización de procesos internos, esfuerzos de colaboración más allá de procesos administrativos y quehaceres institucionales, entre otros.

La mini-encuesta en línea como método de recolección de información (ver figura 2), se aplicó a las agencias del SNU para abordar el tema de los logros alcanzados en materia de reforma de la ONU en el marco de la gestión del PC de Cambio Climático, como complemento a las entrevistas realizadas.

A continuación se detallan los principales logros del Sistema de Naciones Unidas en Perú a partir de la experiencia de PC de cambio climático, derivados de la mini-encuesta, de las entrevistas realizadas y de la observación participante.

Figura 2 Mini-encuesta en línea



Fuente: Elaboración propia

La valoración con respecto al trabajo conjunto y colaborativo de las Agencias en el PC, es satisfactoria en más de un 80% (5 de las 6 personas que respondieron la encuesta) y poco satisfactoria en cerca de un 16%, valorando los esfuerzos para articular, desde una sola visión, el trabajo del PC.

Entre las acciones que acciones que se consideran contribuyeron a mejorar el trabajo conjunto, se destaca: **la importancia del papel de la Unidad de Coordinación de los Programas Conjuntos** ubicada en la Oficina de la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas (OCR).

Fundamentalmente se apuntan varios motivos: desde el **fortalecimiento a la OCR** como responsable último de los diferentes PC en el país ante el F-ODM; y como espacio de concertación entre las Agencias y gestión del conocimiento, que ha favorecido entre otras cosas, la **conformación de espacios de trabajo interagencial** que ha permitido lograr sinergias, compartir aprendizajes y facilitar procesos, así como **el diseño de mecanismos e instrumentos de gestión conjunta**.

Se señala la necesidad de mejorar en lo que implica (compromisos y responsabilidades) ser parte de un programa conjunto, apuntando las mejoras hacia la creación de mayores sinergias en la implementación de los mandatos de las Agencias, creando además mayor simplificación y armonización operativa. Se destaca la necesidad de estandarizar procedimientos administrativos y establecer claridad del rol de cada una de las agencias.

A la pregunta de si el PC y la programación conjunta fueron la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa, o hasta qué punto la ejecución de la intervención del PC fue más o menos eficiente de lo que pudiera haber sido la ejecución por parte de una sola Agencia de ONU, la respuesta derivada de las entrevistas realizadas es clara. Es clara, no en términos de eficiencia, dónde por limitaciones asociadas a la gestión administrativa de cada Agencia, ha sido

imposible acceder a los datos necesarios para poder responder a esa pregunta, pero sí en términos de "mejor opción". El trabajo conjunto permite, como ninguna otra opción, trabajar de forma integral en la resolución de problemas tan complejos como los asociados a la pobreza y el impacto del cambio climático en las comunidades, y en definitiva en la calidad de vida de las personas. El abordaje integral en el PC, desde las diferentes especificidades de cada Agencia se ha traducido en terreno, en **prácticas sostenibles que generan desarrollo, como logro fundamental del PC**.

Es necesario también responder si existe diferenciación entre el aporte del PC, como trabajo conjunto del Sistema de NU, del realizado por otros socios de la cooperación (ONGD, entidades gubernamentales nacionales, etc.), esto es, cuál es el valor añadido del Sistema.

Ante esta pregunta, cabe destacar de la observación realizada durante la misión dos aspectos que se consideran importantes y diferenciables de las posibles acciones de otros actores de cooperación, como valor agregado del sistema de las Naciones Unidas: la primera es que el sistema de las Naciones Unidas dispone de las capacidades, en diferentes sectores, para abordar **temas transversales** de forma integral. La segunda es que dispone de la estructura y financiamiento suficiente para desarrollar acciones **en comunidades dispersas y aisladas,** que implican costos de operación elevados. Y la tercera, es que las Naciones Unidas cuentan con capacidad suficiente como para **articular acciones desde el nivel nacional hasta el comunitario, y del comunitario hasta el nacional, pasando por todos los niveles de gobierno (municipal y regional) y articulación de sociedad civil**, e involucrando a todos éstos en el ejercicio de creación y concertación de políticas públicas, siendo UN un sistema que inspira confianza, imparcialidad y credibilidad en todas las instancias de gobierno y sociedad civil.

VI. Fase de resultados

Principio y premisas

En la perspectiva de la gestión basada en resultados se alcanzan los resultados cuando se trabaja conjuntamente bajo un enfoque integral. De tal forma que la valoración de la eficacia de este programa debe realizarse sobre su enfoque integral. De tal manera que se acuñe el concepto de ***eficacia conjunta***.

A partir de la forma cómo el PC se diseñó e implementó se pueden concebir una serie de factores asociados a la pertinencia, participación y apropiación de las contrapartes y beneficiarios que colaboran en garantizar la **sostenibilidad**. Esta continuidad se puede reflejar a través de la asignación presupuestaria de las contrapartes, en la consolidación de procesos que evidencian segundos ciclos de gestión llevados a cabo de forma más independiente por los beneficiarios y por la concreción de resultados que generan bienestar y cambios positivos en las contrapartes y los beneficiarios.

Es en este contexto de análisis que se plantean las premisas que orientan la evaluación final del programa en su fase de resultados.

***Recuadro 3**. Premisas de la evaluación en la fase de resultados*

1. Se han alcanzado los resultados bajo una visión común y un enfoque integral (eficacia conjunta)

2. Los procesos de gestión conjuntos del programa en cuanto a la pertinencia, participación, apropiación, asignación presupuestaria, consolidación de procesos y concreción de resultados han garantizado la continuidad (sostenibilidad)

Evaluación de la fase de resultados

1. Eficacia conjunta

i. Resultados alcanzados

En materia de resultados el PC estableció en un inicio tres resultados (entiéndase efectos)[42], 11 productos y 61 actividades indicativas. Al final como parte de un proceso de planificación el programa terminó con un marco de resultados contemplando los tres resultados iniciales, 10 productos y 62 actividades indicativas. En este mismo marco programático el PC identificó y registró a sus beneficiarios. Es así como los beneficiarios se contabilizaron en función de la culminación de las actividades realizadas por el PC. Esta forma de identificación y registro de beneficiarios se considera una debilidad para orientar un PC bajo un enfoque de GBR. En el tanto un beneficiario debe ser concebido como producto de la integración de varias actividades bajo un proceso.

En esta sección se procura focalizar los resultados alcanzados por el PC desde la perspectiva de los efectos. En este sentido se orienta el análisis a la forma como el PC logró transversalizar la gestión ambiental en las dos regiones y la forma cómo esto promovió un cambio institucional y de comportamiento de parte de las autoridades, líderes comunales, organizaciones comunales y comunidad en general.

Por otra parte, en otra sección se presenta un resumen de los resultados alcanzados por el PC según sus productos y en referencia a sus indicadores y metas. En el anexo No. 5 se presenta una tabla extensa de los resultados esperados vs alcanzados[43] en términos

[42] En GBR hay tres niveles de resultados (impactos, efectos y productos). En los PC se distinguen dos niveles correspondientes a efectos y productos. Se concibe a un efecto como los cambios reales o intencionados en las condiciones de desarrollo que buscan las intervenciones. Por otra parte, los productos se conciben como el servicio o producto tangible o mejora en las destrezas y capacidades. En términos de este PC, sus tres efectos orientados al fortalecimiento de las capacidades se deberían considerar más bien como productos y las mejoras (cambios institucionales y de comportamiento) que se obtengan de estos fortalecimientos se deberían haber considerado como los efectos. Es por esta razón que en la sección de resultados alcanzados se procura realizar lo que el PC ha logrado mejorar en términos de cambios institucionales y de comportamiento a través del posicionamiento del tema, el fortalecimiento de las capacidades y la generación de un bienestar general en las comunidades. También resulta fundamental la concepción de beneficiario y como se actúa de forma conjunta bajo este denominador común.

[43] Es limitativo en el análisis de resultados haberse quedado solamente con una comparación de lo previsto vs lo alcanzado según el marco de resultados. Esto en el tanto no se incorporaron aspectos fundamentales

del último marco de resultados en función de los efectos, productos previstos. Igualmente se destaca en la tabla los indicadores de productos y las metas previstas por el PC. Por otra parte, en el anexo No. 6 se muestra la matriz de seguimiento del PC semaforizado a diciembre del 2011.

Resultados alcanzados conjuntos

En términos de los resultados alcanzados por el PC se distingue haber **logrado la transversalización de la gestión ambiental** en las dos regiones a través del **a) posicionamiento del tema sobre el cambio climático** que colaboró en un cambio de actitudes y en una nueva dinámica social de sensibilización frente al cambio climático**;** por el **b) fortalecimiento de las capacidades** comunales, distritales y regionales bajo un adecuado enfoque de proceso que propiciaron estrategias e instrumentos políticos y técnicos de gestión ambiental; y por el **c) bienestar general** en las comunidades piloto acompañadas de los municipios distritales al materializarse las medidas de adaptación al cambio climático con un enfoque integral visualizado en los Planes de Desarrollo Comunales y sus respectivos Planes Operativos Anuales.

Uno de los factores claves para el alcance de estos resultados fue la estrategia integral llevada a cabo de manera coordinada en la región sobre un modelo de gestión con un mayor grado de descentralización. Esta estrategia se enmarcó dentro de una mejor coherencia programática y financiera sustentada en una sinergia lograda a través de la experiencia y aprendizaje acumulado en el PC que permitió actuar y tomar decisiones conjuntas.

a) Posicionamiento del tema sobre el cambio climático

El posicionamiento del tema se abordó desde el PC por varios frentes de acción que terminaron siendo mejor coordinados gracias a un equipo profesional en el campo con experiencia, liderazgo y una mejor organización. Entre los que se destacan:

1. Estudios realizados en las dos regiones relativos al tema de cambio climático con un enfoque transversal. Hay una variedad de estudios que trataron la vulnerabilidad climática, producción, salud, recurso hídrico, forestación y reforestación, ordenamiento territorial, conflictos socioambientales, turismo, entre otros. Uno de los aspectos más valiosos fue que los estudios más relevantes, vistos como una manifestación de la experiencia temática de cada agencia –valor agregado-, contribuyeron en la formulación de las políticas e instrumentos de gestión ambiental en las dos regiones.

2. Estrategia de comunicación en terreno. Como parte del proceso de posicionamiento del tema de CC, la forma como el PC abordó el tema de comunicación fue una pieza clave para lograr sensibilización y ser parte de los factores que contribuyeron para lograr un cambio de actitud en las autoridades y comunidades sobre como hacerle frente al CC. Una de las herramientas comunicaciones más efectivas

que el propio PC incluyó como parte de su estrategia de intervención para conseguir efectos. Por ejemplo el componente de comunicación llevado a cabo en el PC.

fueron los programas radiales con transmisión diaria y amplia cobertura comunal y distrital. Igualmente, fue interesante constatar la forma como posicionaron el tema de CC utilizando los medios existentes en las comunidades (municipio, escuelas, salones comunales) y celebrando las fechas asociadas al tema (obras teatrales, videos dirigidos a la niñez, repartiendo afiches y calendarios). Esto se logra principalmente porque se constituye un presupuesto común para este fin y se contrata una profesional dedicada a implementar la estrategia de comunicación.

3. Apertura de espacios para el diálogo y encuentros de autoridades y líderes en las dos regiones para tratar el tema del cambio climático. Mediante foros, pasantías, diagnósticos rápidos participativos y mesas temáticas el PC abrió espacios de diálogo para sensibilizar y posicionar en la agenda política en las dos regiones el tema de cambio climático y las alternativas para enfrentarlo. Como ejemplo, pasantías para visitar experiencias exitosas en reforestación; el I Encuentro de Unidades de Gestión Ambiental y Regidores de Medio Ambiente de las Provincias de Chumbivilcas y Cotabambas; alianzas con cooperantes como PRAA, PACC que mejoraron la articulación y potenciaron los alcances de las iniciativas en el tema ambiental como es el diplomado; potenciando y cooperando en la movilización de recursos financieros de la cooperación internacional como fue el caso del Fondo de Agua del Gobierno Español.

b) Fortalecimiento de las capacidades

El fortalecimiento de las capacidades a nivel regional, provincial, distrital y comunal se abordó desde el PC bajo un acertado proceso[44]. Hay particularidades entre los niveles así como grados de alcance sobre el propio fortalecimiento de capacidades. Pero aún así, hay que destacar la forma sistémica como se abordó el tema de capacidades. De tal manera que se distinguen pasos ordenados (identificación de necesidades, sensibilización, capacitación, asistencia técnica, acompañamiento y equipamiento) que han suscitado los cambios esperados en las dos regiones en términos de actitud para enfrentar el cambio climático. Esta forma de abordaje sobre el fortalecimiento de las capacidades particularmente en las comunidades se considera una buena práctica de gestión que sería valioso replicar.

Entre los pasos sistémicos para el fortalecimiento de las capacidades se destacan:

1. Análisis de necesidades de actores claves, diversos diagnósticos temáticos y diagnósticos rápidos participativos. Como parte del proceso de fortalecimiento de capacidades el PC realizó análisis de necesidades a actores como AMSAT, diversos diagnósticos como el de conflictos socio-ambientales y diagnósticos rápidos participativos en las nueve comunidades piloto. Esta es la forma adecuada de iniciar un proceso de fortalecimiento de capacidades. En aquellos casos donde se adoleció de un análisis de brecha de capacidades y no se logró adaptar la estrategia del PC a esas condiciones no se obtuvo el máximo provecho del fortalecimiento de capacidades como

[44] Esto es así aún cuando el propio PC a nivel de indicadores de productos asocio el fortalecimiento de capacidades exclusivamente a la cantidad de capacitados como se evidencia en los productos 2 y 3 del resultado 1. Obviamente fueron indicadores limitativos para medir el alcance de los propios productos relacionados al aumento de capacidades en función del proceso que llevó a cabo el PC en esta materia.

es el caso del Gobierno Regional de Apurímac.

2. Herramientas de gestión ambiental. Es importante acompañar los procesos de sensibilización y posicionamiento de un tema como el cambio climático con la preparación y uso de herramientas de gestión ambiental. De tal manera se evite caer en una simple retórica o estudios/diagnósticos de escritorio. En el PC se logra colaborar con una serie de herramientas de gestión ambiental, unas amparadas en la legislación y otras más sujetas a la necesidad y realidad organizacional presente en las regiones. De la misma forma que el PC contribuyó al aterrizaje en el ámbito local de lo previsto en el sistema nacional de gestión ambiental.

Como ejemplos figuran las estrategias regionales de CC; los cinco instrumentos que quedaron constituidos en los nueve municipios (CAM, UGA, Política ambiental, Agenda ambiental y Plan de Acción) que se ampararon en la legislación peruana; así como el Plan de Desarrollo Comunal y su respectivo Plan Operativo Anual presente en las nueve comunidades piloto. Aparte hay otras herramientas como el Plan de Desarrollo Turístico, el Plan Institucional de AMSAT, el propio diplomado ambiental con posibilidades de convertirse en una maestría, entre otros. En la medida que estos instrumentos no fueron parte del proceso de fortalecimiento de capacidades quedaron limitados en su alcance. Estos son los casos donde no se muestran evidencias de continuar con procesos de capacitación, asistencia técnica, acompañamiento y equipamiento como parece sucedió con el Plan de Desarrollo Turístico y el Plan Institucional de AMSAT.

3. Procesos de capacitación, asistencia técnica, acompañamiento y equipamiento. El PC logró el fortalecimiento de las capacidades en las dos regiones a los distintos niveles de abordaje a partir de integrar las etapas de capacitación, asistencia técnica, acompañamiento y equipamiento. Un ejemplo ilustrativo son las medidas de adaptación llevadas a cabo en el tema de ECAS, viviendas saludables, reforestación. Primero, hubo un proceso de capacitación surgido de las propias necesidades y realidades en las comunidades. En este proceso se formó a líderes comunales para que fueran en algunos casos promotores de las ECAS, en otros aprendices de la construcción de las cocinas mejoradas. Segundo, hay una asistencia técnica permanente de un facilitador del PC que acompaña a las comunidades para llevar a la práctica las medidas de adaptación aprendidas. Tercero, para llevar a la práctica requirió equipamiento sea en forma de materiales para construir las cocinas mejoradas, cuyes machos para mejorar la reproducción y tener mayor cantidad para la venta; en plantones para la reforestación. Otro ejemplo son los Sistemas de Información Geográfica (SIG) donde se capacita al personal de cada municipio de la UGA. Además de la capacitación brindada, se instala equipo de cómputo, se compra el software.

En los casos donde se logró la consolidación del proceso de fortalecimiento de capacidades, entendiendo la puesta en práctica de ese fortalecimiento, se podrían distinguir experiencias valiosos para réplica, buenas prácticas y estudios de caso. En términos generales se considera que los procesos llevados a cabo en las comunidades piloto donde se pusieron en práctica las medidas de adaptación son un buen asidero para obtener buenas prácticas y estudios de caso[45].

[45] Adelante en este documento se sugiere realizar el estudio del caso de la comunidad de Ccasacancha.

Por el contrario, en los casos donde se requería todavía un mayor acompañamiento porque no se logró consolidar el proceso de fortalecimiento de capacidades, no se puso en práctica ese fortalecimiento[46], es menester garantizar la continuidad a través de alianzas con cooperantes y/o el compromiso de continuidad por las agencias del SNU ante el riesgo que se pueda malograr lo alcanzado.

c) Bienestar general

En términos generales el PC logró generar un bienestar[47] principalmente en las nueve comunidades piloto y también en los nueve distritos municipales, las dos provincias y las dos regiones[48].

1. En el nivel comunal y familiar se logró mediante líderes formados y organizaciones comunales fortalecidas para implementar medidas de adaptación al CC; igualmente a través de una familia que ha generado mayores ingresos por su mejor y mayor producción de cuyes o llamas y que cuentan con una vivienda saludable que les permitirá gozar de mejor salud bajo un ambiente comunal donde hay reforestación, cosecha de agua, un vivero comunal y hay riego por aspersión, entre otras cosas. Además su mejor calidad de vida que posiblemente tendrán en el futuro es por haber aprendido a utilizar herramientas para elaborar sus planes comunales de desarrollo y gestionar sus planes de acción y llevar a la prácticas medidas de adaptación al CC así como saber que mediante las UGAs cuentan con el apoyo municipal.

Que el PC logrará focalizar su acción en comunidades piloto bajo una estrategia conjunta[49] y una metodología de aprender-haciendo en las comunidades se consideran factores fundamentales para mejorar las condiciones de vida.

2. En el nivel municipal/distrital tanto los alcaldes, regidores, personal municipal

[46] Es importante indicar que esto sucedió principalmente en las instancias gubernamentales (regional, provincial, distrital) aún cuando se llevó a cabo el proceso de fortalecimiento de capacidades de forma sistémica. Las causas por las cuales sucedió esto se asocian al factor de cambios en la administración que implico reiniciar los procesos de capacitación por el cambio de personal en los gobiernos y a un factor de temporalidad del PC que no le permite consolidar los procesos (un ejemplo: SIG operando con un funcionario técnico capacitado; CAM funcionando; UGA con una año de operaciones y su Plan Operativo Anual ejecutándose en las comunidades piloto en apoyo a las medidas de adaptación de acuerdo al presupuesto participativo, logro que se obtiene por el acuerdo del CAM).

[47] Entiéndase bienestar general como la ampliación de oportunidades y capacidades que se brindaron a las comunidades y líderes institucionales para hacerle frente al cambio climático. La transversalización del enfoque de gestión ambiental contribuyó a abordar temas como salud, vivienda, agua, producción, ordenamiento territorial y organización que son indicativos de un bienestar.

[48] Es recomendable en la medida de lo posible en la sistematización del PC obtener datos cuantitativos que permitan medir el bienestar general obtenido por la implementación del PC, principalmente en las comunidades piloto. Se sugiere que se pueda realizar en los estudios de caso que se identificaron en esta evaluación.

[49] Es imposible que una sola agencia o socio actuando de forma individual logrará alcanzar estos resultados que son mancomunados. Este es el principal valor agregado que se genera cuando se actúa de forma integral, hay la posibilidad manifiesta de constituir un modelo de desarrollo comunal que transversaliza la gestión ambiental.

encargado de las UGAS, periodista y algunos otros socios se consideran lograron tener mejores capacidades y conocimiento para estar preparados para responder a las demandas de la población por las afectaciones al CC. (por ejemplo, antes no había en ninguno de los nueve municipios distritales oficinas ambientales instaladas, ahora todos tienen Unidades de Gestión Ambiental, hay regidores ambientales, tienen proyectos de reforestación y están preparados para tener un liderazgo en las CAM y tener presupuestos operativos que abarque el tema ambiental).

3. En el nivel regional-provincial se podría distinguir un mayor bienestar de los gobiernos provinciales y regionales en el tanto el PC fue un aliado estratégico que les brindo cooperación técnica y financiera para poner en marcha sus propias agendas ambientales.

Resultados alcanzados según los productos previstos

Ha sido a través de los primeros cuatro productos que el PC se propuso incrementar las capacidades en los distintos niveles de gobierno en las dos regiones para la gestión sostenible de los recursos ambientales y servicios asociados para internalizar la adaptación al CC en sus herramientas y marcos regulatorios (resultado 1).

Como se evidenció en la sección anterior es concluyente que el PC logró fortalecer las capacidades en los diferentes niveles mediante un proceso que conllevó capacitación, asistencia técnica, acompañamiento, pasantías y equipamiento. Esto junto con un proceso de sensibilización a las autoridades sobre el tema ambiental, llevar a la práctica medidas de adaptación al CC en las comunidades piloto e incentivar la introducción de los instrumentos de gestión a través de los marcos regulatorios y legales existentes fueron factores claves para internalizar la adaptación del CC en las dos regiones.

En las siguientes páginas se relata la forma como cada uno de estos primeros cuatro productos contribuyó en relación al primer resultado del programa conjunto. La medición de su resultado a través de los indicadores cuantitativos formulados[50] y sus respectivas metas.

El **producto 1.1** fue relativo al aumento de capacidades de las comunidades y gobiernos locales y regionales para utilizar herramientas de gestión y programación que incluyeran el CC y el manejo de recursos naturales en la planificación del desarrollo rural. Como **indicador** de cumplimiento del producto se determinó el número de los gobiernos locales, provinciales y regionales que incluyeron acciones de gestión de recursos ambientales y adaptación al CC en sus planes de desarrollo y presupuestos participativos. La **meta** fue cumplir con la capacitación a los nueve gobiernos locales y dos gobiernos regionales.

[50] Es importante ampliar la gama de indicadores al tipo cualitativo. Más aún cuando un PC es de corto plazo y cobertura geográfica limitada. De tal forma se pueda medir los procesos y métodos desarrollados que han permitido cambios en las comunidades y gobiernos locales. Con esto es posible mostrar el valor agregado del PC más allá de su alcance cuantitativo que suele ser relativamente pequeño en relación a la dimensión nacional. Por otra parte es importante que los indicadores cuantitativos también se desagreguen por otros criterios como la edad, sexo, grupo poblacional y zona que enriquezca el análisis de los efectos obtenidos por el PC.

El resultado fue que las acciones llevadas a cabo por el PC aumentaron las capacidades de las nueve comunidades locales y sus respectivos gobiernos locales, así como los dos gobiernos regionales y los dos gobiernos provinciales para utilizar herramientas que incluyeron el abordaje del CC en sus instrumentos de planificación. Para lograrlo el programa desarrolló un proceso de fortalecimiento de capacidades que consistió en acompañamiento, asistencia técnica, capacitación, pasantía y equipamiento.

Por una parte en las nueve comunidades se elaboraron PDC y sus respectivos planes anuales. En estos instrumentos de planificación y gestión se visualiza la transversalización de la gestión ambiental y el manejo de los recursos naturales al incluirse las medidas de adaptación al CC puestas en marchas en estas nueve comunidades piloto. Esto fue constatado en la visita de campo de la evaluación final.

Por otra parte en los nueve gobiernos locales se impulsó y constituyó una serie de herramientas de gestión amparadas en la legislación Peruana que ha sido constatado en la visita de campo de la evaluación y la lectura de las herramientas elaboradas. Entre estás herramientas destacan las nueve UGA, las nueve CAMs, los planes y agendas ambientales municipales, la política ambiental y el sistema de gestión ambiental local. Una muestra de la inclusión en el presupuesto municipal del tema ambiental fue evidenciado a través de los POA municipales para que operaran las UGA y como medio para la inclusión mediante el presupuesto participativo de la gestión ambiental comunal impulsada por el PC.

En el nivel provincial y regional los funcionarios y técnicos de estos gobiernos y del AMSAT dispusieron de varios instrumentos de gestión. Entre los que se destacan la Estrategia Regional de Cambio Climático de ambas regiones, el Sistema Regional de Gestión Ambiental para Cusco, los Planes de adaptación frente al CC de la Sub Cuenca del río Santo Tomas y Chalhuahuacho, el Plan de Desarrollo Institucional del AMSAT, la propuesta de plataforma de gobernabilidad efectiva del agua a nivel de la Cuenca del río Santo Tomás, el Plan de Desarrollo Turístico de la Sub Cuenca del río San Tomás y el SIG.

Con respecto a la meta propuesta en la tabla de beneficiarios elaborada por el PC y generada a partir de su sistema de seguimiento programático se constata el registro de que 57 funcionarios de las nueve municipalidades recibieron capacitación en efectos del CC y 41 funcionarios, técnicos y líderes locales de las nueve comunidades participaron de un programa de pasantía para mostrar experiencias exitosas en la adaptación al CC. Por otra parte 32 funcionarios y técnicos de las 9 municipalidades recibieron capacitación en el manejo básico del software para utilizar el SIG.

También se registra un total de 576 funcionarios técnicos del nivel gubernamental regional y local, así como líderes comunales y del Ministerio de Ambiente de Cusco que participaron en los talleres descentralizados a nivel provincial de fortalecimiento de capacidades para la elaboración de instrumentos de gestión ambiental.

Sobre la base de lo realizado en este producto es evidente que el PC en respuesta a su indicador lograr incluir acciones de gestión ambiental en los respectivos planes o

estrategias de desarrollo en las nueve comunidades piloto, los nueve gobiernos distritales, los dos gobiernos provinciales y los dos gobiernos regionales.

Respecto al **producto 1.2** se abordó el fortalecimiento de capacidades de las instituciones gubernamentales con responsabilidad relacionada al manejo de los recursos hídricos, pastos, bosques, agricultura y ganadería para que incorporaran las estrategias de adaptación de CC en sus actividades a través de sus planes de gestión. Para medir este producto el PC propuso un **indicador** cuantitativo referente a la cantidad de instituciones que incluyeron la dimensión de adaptación al CC en sus planes y actividades. La **meta** fue espacial e indicaba que se abarcaría en los dos gobiernos regionales y los nueve gobiernos distritales.

Lo alcanzado por el PC en este producto fue vinculado a los estudios realizados como lo fueron el estudio de evaluación de las áreas críticas, el perfil del proyecto de represamiento del río Huisiyo, los planes de adaptación al CC en la microcuenca, una propuesta de compensación por servicios ambientales. Aparte de que se realizaron presentaciones en la ciudad de Cusco dirigidas a instituciones vinculantes al tema ambiental.

Es evidente que lo alcanzado por el PC fue insuficiente para concluir que hubo un fortalecimiento de capacidades visto como un proceso en las instituciones gubernamentales como estaba previsto realizarlo, más allá de los propios gobiernos regionales, provinciales y distritales. De acuerdo al indicador planteado no hay registro ni evidencia sobre el número de instituciones gubernamentales asociadas al recurso hídrico pastos, bosques, agricultura y ganadería que incorporaron la dimensión sobre la adaptación climática en sus planes y actividades.

El **producto 1.3** del PC fue planteado con el fin de aumentar las capacidades en los diferentes niveles gubernamentales de abordaje del programa (local, provincial y regional) para emplear herramientas de diseño y gestión de obras civiles con el propósito de proveer servicios eficientes y sustentables de agua potable y alcantarillado, incluyendo las viviendas saludable a nivel comunal. Para la medición del fortalecimiento de capacidades el PC propuso un **indicador** cuantitativo relacionada a la cantidad de funcionarios y técnicos capacitados y determinó la **meta** que fueran al menos 45 de esas personas capacitadas.

De acuerdo a lo previsto en este producto por parte de PC se evidencia un fortalecimiento de las capacidades en las nueve comunidades piloto a través de sus líderes para gestionar y proveer servicios sostenibles y eficientes de agua potable y saneamiento básico como parte de las medidas de adaptación al cambio climático identificadas en el marco de las viviendas saludables. Hay una metodología probada por las Naciones Unidas a nivel mundial que ha permitido desarrollar un proceso de acompañamiento, asistencia técnica, capacitación con la filosofía aprender-haciendo y equipamiento que permite concluir que se logró transferir conocimiento y prácticas que han mejorado las condiciones de vida en las nueve comunidades.

Por otra parte, en el ámbito distrital, provincial y regional se identificó en primera instancia la importancia de los estudios realizados que orientarían en la región la gestión

del servicio de agua y saneamiento básico. Esto fue transcendental como parte de la sensibilización y posicionamiento del tema ambiental en las autoridades gubernamentales y su transversalización en la región (salud y ambiente). Entre los estudios resalta el de calidad del agua para consumo humano, la línea basal sobre el estado de infraestructura de agua y saneamiento, el estudio sobre política tarifaria y demanda actual y potencial del agua para uso doméstico.

Junto a los estudios, el PC brindó a las autoridades gubernamentales e institucionales en materia de salud y ambiente un grupo de capacitaciones para cumplir con el indicador y su respectiva meta[51]. Entre las más destacadas resaltan los 108 funcionarios y técnicos de OMSABA que recibieron capacitaciones sobre gestión de proyectos de saneamiento básico rural en relación al uso y manejo del recurso hídrico con adaptación al CC. También el programa brindó a 160 miembros de los 32 Comités de JASS de las dos microcuencas, 21 funcionarios de OMSABA de 8 municipios y 11 representantes de salud capacitación sobre la transversalización de las medidas de adaptación al CC en sus responsabilidades y tares.

El propósito del programa plasmado en el **producto 1.4** era mejorar las capacidades de los gobiernos locales, provinciales y regionales en función de diseñar e implementar un sistema de gestión ambiental descentralizado sobre la adaptación al CC. Para medir este resultado el PC formuló un **indicador** sobre el número de gobiernos regionales y locales que han mejorado sus capacidades y definió como su **meta** que fueran en los nueve gobiernos locales y los dos gobiernos regionales.

El PC logró mejorar las capacidades de los *dos gobiernos regionales* en cumplimiento de su indicador y meta, en materia de diseño e implementación del sistema de gestión ambiental descentralizado mediante su contribución en la elaboración de las Estrategias Regionales de Adaptación frente al Cambio Climático en Cusco y Apurímac y su respectivo apoyo en las hojas de ruta para la implementación en cada región. Para lograrlo de acuerdo al registro presentado en los informes de seguimiento del PC y su tabla de beneficiarios de su sistema de seguimiento programático corroborado en la visita de campo, el programa colaboró con la realización de un estudio de investigación en ordenamiento territorial para la gestión ambiental; un reporte sobre el Estado del Medio Ambiente en las microcuencas; en talleres de información y comunicación sobre conflictos socio ambientales; y la realización del Diplomado en Ciencia y Gestión frente al Cambio Climático.

Otra forma como el PC colaboró para mejorar las capacidades para el diseño e implementación del sistema de gestión fue a través de fortalecer al AMSAT. Para esto el programa apoyó para concluir el Plan de Fortalecimiento en Gestión Ambiental Adaptativa frente al Cambio Climático de la AMSAT, así como brindó asistencia técnica a la gerencia ambiental de esta instancia representativa de las dos regiones.

[51] El indicador formulado por el PC asociado solamente a capacitaciones es limitativo para medir el aumento de las capacidades de los funcionarios y técnicos para el empleo de herramientas de gestión, diseño y planificación de obras civiles vinculadas al servicio de agua potable y alcantarillado. Como se ha señalado el aumento de capacidades implica también acompañamiento, asistencia técnica y equipamiento. Suele ser recomendable que haya al menos tres indicadores para la medición del producto.

En términos de capacitaciones brindadas, 44 funcionarios y técnicos de Cusco y Apurímac obtuvieron su diplomado en Ciencia y Gestión frente al Cambio Climático. También se desarrollaron 12 talleres de información y comunicación sobre conflictos socio ambientales en Chumbivilcas y Cotabambas con la asistencia de 108 funcionarios, técnicos municipales y líderes locales de acuerdo a su registro de beneficiarios.

Como parte de las herramientas para mejorar las capacidades regionales en materia de gestión ambiental el PC fortaleció el sistema de monitoreo climatológico del SENAMHI mediante la instalación de dos estaciones meteorológicas satelitales articuladas al Sistema de Alerta Temprana del Perú (equipamiento), una de las cuales fue visitada en el trabajo de campo.

Igualmente, la mejoría de las capacidades en los *nueve gobiernos distritales* fue lograda por la implementación del plan de fortalecimiento de capacidades de las CAMs en todos los municipios de intervención del PC, lo que implicó el apoyo para la elaboración de los cinco instrumentos de gestión ambiental municipal: i) diagnóstico ambiental local; ii) plan de acción ambiental; iii) agenda ambiental local; iv) política ambiental local; y v) el sistema local de gestión ambiental. Esto ha sido constatado a través de las entrevistas efectuadas a alcaldes y regidores y la documentación que respaldo la consecución de las CAMs en los nueve distritos y las dos provincias.

Por otra parte el PC mediante los próximos cuatro productos se propuso fortalecer las capacidades de la población local para desarrollar, acceder y aplicar prácticas productivas para la gestión sostenible de recursos naturales y sus servicios asociados que atiendan las necesidades comunales y respondan a medidas de adaptación al CC (resultado 2).

Como se evidenció en la anterior sección el PC logró fortalecer las capacidades en las nueve comunales piloto para adaptarse a través del aprendizaje y puesta en marcha de medidas de adaptación al CC. Para esto se emplearon metodologías participativas y prácticas ya probadas a nivel mundial como fueron las ECAs y las viviendas saludables.

Es mediante el **producto 2.1** que el PC tuvo el objetivo de aumentar las capacidades de los usuarios de los recursos naturales en las comunidades piloto para adaptarse al CC mediante una efectiva y fortalecida gestión de los recursos hídricos. Para medir este producto se determinó un **indicador** cuantitativo que hacía referencia a la cantidad de comunidades piloto que contaron con planes de desarrollo concertados que incorporaron medidas adaptativas de CC y gestión de riesgos. La **meta** establecida fue alcanzar el indicador para las nueve comunidades piloto.[52]

En respuesta a este producto se asocia al producto 2.3 relativo a la gestión del recurso hídrico en las comunidades piloto. Hubo un proceso de acompañamiento, asistencia técnica, capacitación y equipamiento con los Comités de las JASS, OMSABA y las

[52] El indicador cuantitativo y su respectiva meta no son adecuados para medir con precisión el objetivo del producto. El indicador debió estar formulado de tal manera que contribuyera a medir la capacidad fortalecida en las nueve comunidades piloto para evidenciar una efectiva y fortalecida gestión de los recursos hídricos.

comunidades piloto a través de la implementación de medidas de adaptación al CC asociadas a las viviendas saludables.

En este sentido para este producto 2.1 el aumento de las capacidades en las *nueve comunidades piloto* es acorde con la meta e indicador planteado para incorporar medidas de adaptación al CC y gestión de riesgos. Para lograrlo el PC puso en marcha instrumentos de gestión como el diagnóstico rápido participativo, el Plan de Desarrollo Comunal y su respectivo Plan de Acción Comunal, los cuales han sido examinados en este proceso evaluativo. Igualmente logró aplicar herramientas como el análisis de capacidad y vulnerabilidad climática (CVCA) y la identificación comunitaria de riesgos (CRiSTAL) para que las comunidades lograran mapear sus principales recursos, las amenazas climáticas y no climáticas y sus riesgos por el CC de acuerdo a lo indicado por los últimos dos informes de seguimiento semestral del PC.

Como parte del proceso de fortalecimiento en las comunidades piloto sobre la gestión ambiental y la importancia del recurso hídrico, el PC impulsó un plan de comunicación y programas radiales en estas comunidades, de los cuales en el trabajo de campo se logró visitar tres programas radiales. Con esto se logró un mayor nivel de sensibilización y concientización para la protección de los recursos naturales y la toma de acción comunal para su protección. Para lograrlo se buscó la constitución de redes de periodistas ambientalistas, se llevaron a cabo festivales comunales sobre el medio ambiente (festival de video ambiental de Cusco, celebración del día mundial del agua) y los programas radiales diarios dedicados al medio ambiente.

El PC preparó un conjunto de materiales para proveer a los periodistas de insumos para trabajar en los programas radiales y difundir el mensaje sobre los efectos del CC en las comunidades altoandinas y las medidas de adaptación. En el trabajo de campo se ha constatado la cantidad y calidad del material proporcionado. Como parte del registro de beneficiarios del PC se indica que hubieron 24 periodistas ambientales fortalecidos en sus capacidades a través del acompañamiento, asistencia, capacitación y equipamiento. En línea con el tema de comunicación se registra por el PC un total de 75 representantes de instituciones publicas y privadas y población en general que participaron en el primer festival de video ambiental de Cusco.

Un objetivo del PC trazado en el **producto 2.2** fue aumentar las capacidades de los productores agropecuarios para organizarse y coordinar a fin de proteger y usar sosteniblemente sus recursos. Para medir su resultado se planteó el **indicador** cuantitativo relativo a la cantidad de ECAS implementadas que incorporan prácticas al CC y se determinó la **meta** que fueran al menos 90 ECAS.

Es evidente que fue a través de la implementación de las ECAS y su metodología llevada directamente en las nueve comunidades piloto que el PC mejoró las capacidades de los productores agropecuarios y líderes para llevar a cabo medidas de adaptación al CC desde la perspectiva de producción en el uso de la tierra, los animales y el agua.

Como se ilustro en la fase de procesos fue bajo la metodología de las ECAS que se desarrollaron distintos ejes temáticos de manera participativa y formativa en las nueve comunidades piloto. Entre los temas más relevantes sobresalen la mejoría sustantiva en

la producción de cuyes en reemplazo al ganado; construcción, reparación y mantenimiento de infraestructura de riego; mejoría en la producción y cuido de alpacas y llamas en reemplazo de los caballos con el manejo de bofedales, pastizales, esquila y sanidad animal; rehabilitación de sistemas de riego tecnificado; manejo y recuperación de recursos naturales tales como las zanjas de infiltración, reservorios y plantaciones forestales. Además de esto se debe sumar la importancia de la formación de facilitadores campesinos de las propias comunidades en aspectos técnico-productivos con la metodología de las ECAS para asegurar una continuidad de las escuelas.

De acuerdo al registro del último informe de seguimiento anual del PC y su tabla de beneficiarios producto de su sistema de seguimiento programático se implementaron un total de 86 ECAS en las dos regiones y se registró un total de 1.354 participantes en la formación de las ECAS en las nueve comunidades piloto. Como parte de la implementación de las ECAS hubieron 55 funcionarios y técnicos de las nueve municipalidades que se vieron favorecidos con el fortalecimiento de facilitadores comunales en aspectos técnico-productivos. También se registraron 40 criadores de alpaca del distrito de Haquira capacitados en el manejo de bofedales, pastizales, esquila y sanidad animal y se contabilizó un total de 260 participantes de las nueve comunidades piloto que recibieron capacitación en el manejo y recuperación de zanjas de infiltración, reservorios y plantaciones forestales. Por otra parte, se registró un total de 215 integrantes de los Comités de usuarios de riego de las nueve comunidades que se capacitaron la construcción, reparación y mantenimiento de infraestructura de riego.

En relación al **producto 2.3** el PC se propuso aumentar las capacidades de los usuarios de agua para consumo humano para tener una provisión sostenible y confiable del recurso hídrico en volúmenes mínimos necesarios para proteger la salud humana, incluyendo vivienda saludable e higiene. Para medir el resultado del producto el programa planteo el **indicador** cuantitativo referente al número de miembros del MINSA, OMSABAR, JASS y comunidades piloto capacitados y estableció la **meta** de al menos 85 usuarios responsables capacitados y 188 familias beneficiadas.

Para aumentar las capacidades en las *nueve comunidades piloto* sobre el manejo del recurso hídrico como parte de las medidas de adaptación al CC, se logró implementar el programa demostrativo de viviendas saludables en estas comunidades piloto. Bajo una metodología probada se capacitó a las comunidades en prácticas saludables orientadas al uso eficiente de consumo de agua, manejo de residuos sólidos, aguas servidas, educación sanitaria, ahorro de agua y el proceso constructivo de cocinas mejoradas (donde inclusive se enseñó a los maestros albañiles la construcción de cocinas mejoradas para continuar haciéndolo en sus comunidades).

Para esto con los facilitadores comunales se llevo a cabo actividades de promoción, información y sensibilización. De acuerdo al último informe de seguimiento del PC y la tabla de beneficiarios producto del sistema de seguimiento programático se capacitaron un total de 267 jefes(as) de familias (sobrepasando en un 42,02% la meta planeada) en las nueve comunidades piloto en prácticas saludables. Como parte de este proceso de capacitación se construyeron 288 cocinas mejoradas para lo cual se capacitó a 30 maestros albañiles para aprender a construirlas y se indicó en la tabla de beneficiarios que hubo un total de 2.515 personas entre líderes locales y pobladores de las nueve

comunidades piloto capacitados en vivienda saludable. Por otra parte, se registró en el sistema de seguimiento programático del PC un total de 111 miembros de la JASS, líderes y pobladores en general que fueron capacitados en educación sanitaria y ahorro de agua.

Además se elaboraron nueve estudios de replanteo de los sistemas de agua potable para cada comunidad que fueron compartidos con las Juntas Directivas Comunales. Igualmente se elaboró un estudio de base sobre enfermedades producidas por vectores debido al cambio de temperaturas y precipitaciones. Por otra parte se elaboraron los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PIGARS) en Santo Tomas y Tambobamba.

En cuanto al objetivo del PC planteado en el **producto 2.4** estuvo orientado en la generación de conciencia en las familias y población en general sobre los efectos potenciales del CC y sus implicancias en menores flujos de agua y productividad agropecuaria en el mediano y largo plazo. Para medir su logro se definió un **indicador** cuantitativo que trataba sobre el número de familias que conocen prácticas positivas en favor de medidas de adaptación al CC y la gestión de recursos naturales (agua, suelo y bosques). Como **meta** se estableció un total de 500 familias sensibilizadas.

El PC llevó a cabo una práctica efectiva de información y comunicación dirigida a las comunidades piloto y autoridades gubernamentales a través de programas radiales diarios que trataban el tema ambiental y que tenían un alcance en toda la sub cuenca Santo Tomás. Acompañado con estos programas radiales se impulsaron campañas de información y sensibilización sobre el control de incendios forestales, reforestación, sobrepastoreo, el uso adecuado del agua y los efectos del CC sobre el agua. Al realizar una revisión de los últimos informes de seguimiento del PC y la tabla de beneficiarios se constató que no se tiene un registro sobre el total de familias sensibilizadas, sin embargo por la cobertura radial diaria en toda la sub cuenca mediante los cuatro programas radiales se estima que se cumplió con la meta planeada por el PC de manera amplia. También hay que señalar que también se logro cumplir con la meta y el indicador planeado a través de la implementación de las medidas de adaptación al CC en las nueve comunidades piloto que involucro directamente a las familias y líderes de estas comunidades.
En la campaña de sensibilización sobre los efectos del CC sobre el agua el PC registro una participación de 131 estudiantes procedentes de diferentes instituciones educativas de Haquira y Ccapaccmarca.

Es mediante las escuelas ecoeficientes que el PC desarrolló talleres educativos sobre el cambio climático y medidas de adaptación dirigidos a docentes de instituciones educativas y otros especialistas. De acuerdo a la tabla de beneficiarios del PC se indicó la participación en estos talleres de 249 docentes.

Hay una evidencia tanto en las comunidades piloto visitadas como en sus respectivas autoridades gubernamentales sobre la conciencia que han tomado sobre los efectos actuales y potenciales del CC en sus vidas y las medidas de adaptación que pueden llevar a cabo, de las cuales muchas han sido impulsadas y puestas en práctica mediante la ejecución de este programa conjunto.

Finalmente el PC a través del alcance del resultado 3 referente a los modelos competitivos para los sistemas de producción basados en la gestión sostenible de los recursos naturales y el aprovechamiento de potencialidades locales que podrían proveer de mayores ingresos a las comunidades piloto se propuso dos productos adicionales.

Como se describió en la sección anterior de resultados el PC logró mejorar las condiciones de vida en las comunidades piloto mediante la puesta en práctica de medidas de adaptación que mejoraron inclusive la rentabilidad familiar (reemplazo de ganado por cuyes o los caballos por llamas). De tal manera que hay ejemplos reales en las comunidades piloto que demuestran un bienestar en las familias que adoptaron medidas de adaptación al CC y que a la vez mejoraron sus ingresos familiares. Un ejemplo se ilustra con la mejoría en la producción e inicio de comercialización de cuyes en reemplazo del ganado.

El **producto 3.1** tuvo el propósito de proveer de información a las comunidades pilotos sobre las iniciativas exitosas de producción basadas en gestión sostenible que fueran generadoras de ingresos y con oportunidades de comercialización y financiamiento. El PC midió este producto mediante un **indicador** cuantitativo relativo al número de grupo de familias que accedieron a la información basada en análisis de mercado potencial para sus productos y no se identificó una **meta** cuantitativa relativa a este indicador.

El PC elaboró un estudio de iniciativas comunitarias y formuló proyectos para financiamiento. Entre los estudios resaltan los orientados a la comercialización y el mercado de productos potenciales de la región de la sub cuenca Santo Tomás. Sobre la revisión de los últimos informes de seguimiento del PC y su tabla de beneficiarios no se identificó el registro del número de familias que accedieron a información basada en análisis de mercado potencial de los productos de las comunidades altoandinas. Aún así, hay evidencia en las comunidades piloto visitadas sobre la mejoría en la crianza y comercialización de cuyes así como los criadores de alpaca a través de las ECAS donde se impulsaron medidas de adaptación al CC.

Consecuente con el anterior producto, el PC formuló el **producto 3.2** con el objetivo de mejorar las capacidades en la sub cuenca Santo Tomás para gestionar infraestructura productiva y acceso a pequeñas donaciones, información y asistencia técnica para proyectos demostrativos comunitarios generadores de ingresos. Para medirlo se propuso un **indicador** cuantitativo relacionado a la cantidad de iniciativas de emprendimiento económico familiar y comunal implementada de manera inicial. A este indicador no se le asignó una **meta** cuantitativa especifica.

Como se evidenció en las comunidades piloto hubieron mejorías en la producción y comercialización de cuyes y los criadores de alpacas. Se realizaron pasantías para mostrar proyectos exitosos. En términos de las municipalidades de los nueve distritos se coordinó con las Oficinas de Desarrollo Económico y Gestión Ambiental a fin de implementar actividades de manera compartida buscando cofinanciamiento de iniciativas de generación de ingresos en el marco del manejo adecuado de los recursos ambientales.

La documentación revisada y los datos registrados por el PC no se encontró evidencia

sobre lo acontecido en el tema del fondo concursable de proyectos familiares y comunales de carácter productivo con manejo sostenible de recursos con la participación de las municipalidades. En un informe[53] se indica que la actividad 3.2.1 asociado a la asistencia técnica para el desarrollo de productos identificados y su articulación en canales de comercialización no se ejecutaría por falta de recursos económicos.

De tal manera, que no se cuenta con el dato sobre el número de iniciativas de emprendimiento económico familiar acorde con el indicador planeado por el PC para este producto.

Buenas prácticas, estudios de caso

A partir de lo descrito como parte de los resultados alcanzados se muestran buenas prácticas que conducen a identificar potenciales estudios de caso para tener la posibilidad de replicarse como una experiencia de transversalización de la gestión ambiental.

Estudio de caso para un municipio distrital. Se sugiere el **municipio de Tambobamba** para que sea correspondiente a la comunidad piloto de Ccasacancha y por los logros alcanzados. Es importante que se aborde como un estudio de caso aparte para sistematizar su experiencia. En este caso se podrá evidenciar el proceso de fortalecimiento de capacidades municipal en gestión ambiental (capacitación, pasantía, UGA, CAM, agenda, política y plan ambiental, etc.) y sus temas vinculantes (SIG, estación meteorológica, conflicto socio-ambientales, programa radial de CC, etc.).

ii. Contribución general del PC

El PC tuvo su origen con el FODM, el cual estuvo orientado a que se contribuyera para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio al 2015. Como parte de la ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático, el PC colaboró con los objetivos de esta área programática.

De similar forma, el PC contribuyó con las políticas y estrategias nacionales, regionales y locales en materia ambiental como se destacó en la valoración de su pertinencia en el capítulo de diseño y los respectivos capítulos de proceso y resultado.

Por otra parte, el programa aportó a la consecución de tres de las áreas de asistencia del MANUD en Perú y tuvo una colaboración en el SNU para avanzar en la Declaración de Paris y principalmente lo relativo con los principios de Unidos por la Acción de las Naciones Unidas.

A continuación se describen las principales contribuciones del PC en relación a estos tópicos.

[53] Informe final del consultor Fernando Chanduví al 13 de octubre del 2011.

Contribución con los ODM en Perú

En relación a los ODM, el PC definió su contribución para alcanzar los ODM en Perú en el ODM1 relativo a combatir la pobreza y el ODM7 asociado a garantizar la sostenibilidad ambiental. Hay algunas dificultades para medir la contribución del PC a los ODM en términos cuantitativos: i) el alcance geográfico del PC regional y el reporte de los ODM en Perú de escala nacional; ii) orientación del PC en términos cualitativo y bajo un enfoque integral y las metas e indicadores del ODM7 de carácter cuantitativo y desintegral (tema único de forestación, saneamiento básico, agua potable).

En este contexto, aún así se podría realizar un proxy para cuantificar a nivel de las nueve comunidades piloto y el proyecto de reforestación regional y el de manejo de recurso hídrico la contribución del PC al ODM 7[54] en materia de forestación y reforestación (cantidad de hectáreas sembradas), y en materia de saneamiento básico y agua potable con la cuantificación de las viviendas saludables y el uso de agua. Sin embargo, podría preverse que sería efímera en relación al país y contraproducente desde la perspectiva del objetivo principal del PC en materia de la transversalización de la gestión ambiental con el fortalecimiento de las capacidades de los diferentes actores precitados en las dos regiones, siendo hasta contradictorio al enviar una señal equivocada de la importancia de resultados (entiéndase productos) que pueden ser generados por solamente una agencia u socio.

En relación al ODM1 de pobreza, igualmente que el ODM7 se podría deducir que los mayores ingresos generados por la producción de cuyes o llamas podrían en un futuro colaborar a aumentar los ingresos de las familias en las comunidades. Es un buen ejemplo de que cuidar el ambiente es rentable, sin embargo volveríamos a atomizar al PC en sus resultados. De tal manera, que es más valioso desde la perspectiva de la GBR la mejoría en las condiciones de vida que integra varios factores (ingresos, salud, agua potable, vivienda saludable, comunidad ambiental) porque es la evidencia del valor agregado cuando se trabaja conjuntamente.

Contribución a los objetivos nacionales, MANUD y ventana temática

En el apartado de la valoración de la pertinencia se distinguen los esfuerzos de vinculación del PC con los planes y estrategias nacionales y regionales en materia ambiental. Desde un principio se asocia al PC con las prioridades nacionales en la Estrategia Nacional de Cambio Climático y el Plan de Acción Nacional bajo la Convención sobre Desertificación y Sequia. De la misma forma con instrumentos de gestión de las cuencas hidrográficas en Perú como el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos y el Plan Nacional de Reforestación.

En la fase de procesos se ha consignado la forma como el PC ha contribuido a los objetivos de los planes y estrategias en el ámbito regional mediante la estrategia

[54] El ODM 7 en Perú se compone de 4 metas y 13 indicadores. Todos los indicadores son cuantitativos (porcentajes, proporciones). En este sentido, el PC tuvo una contribución en la política ambiental en la región que colaboraría de forma indirecta en el cumplimiento de las metas e indicadores (principalmente los asociados a vivienda saludable, agua y tierras cubiertas de bosque) pactados en Perú sobre los ODM.

regional de CC, la instrumentalización para cumplir con la política regional del tema ambiental amparada en la legislación (tema de formulación de política y monitoreo). Una forma de contribución con la política nacional ha sido con las Estrategias Regionales de CC junto con el desarrollo de herramientas y mecanismos para la gestión ambiental descentralizada.

Con relación al MANUD los resultados alcanzados por el PC son vinculantes temáticamente pero no en términos geográficos. En otras palabras, la perspectiva de incidencia política nacional y fortalecimiento de capacidades para el desarrollo en que se enmarca el MANUD tiene una correlación con lo alcanzado en el PC aunque en otra esfera geopolítica del Perú.

La ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático tiene como objetivo *"contribuir a reducir la pobreza y la vulnerabilidad en aquellos países elegibles apoyando las intervenciones que mejoran la gestión medioambiental y la prestación de servicios a nivel nacional y local, incrementar el acceso a nuevos mecanismos de financiación y ampliar la capacidad para adaptarse al cambio climático".*

El objetivo del PC queda enmarcado en dicha ventana dado que se pretende apoyar, por un lado, estrategias de gestión de recursos ambientales desde enfoques *bottom-up*, es decir que integran esta gestión de recursos a los procesos de desarrollo socio económico que se están llevando a cabo, contribuyendo por tanto a la reducción de la pobreza y constituyendo de este modo, un punto de entrada fundamental para el logro de los ODM y la lucha frente al cambio climático; y por otro, preservar la integridad de los ecosistemas altoandinos necesarios para el bienestar humano.

Contribución a la declaración de país y principios de Accra /principios de Unidos por la Acción

La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, aprobada en 2005 define los principios y compromisos por los cuales los donantes y los países socios se proponen asegurar que la ayuda sea lo más eficaz posible para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo del Milenio y otros objetivos acordados en el plano internacional. Los principios de colaboración son: la apropiación, la armonización, la alineación, gestión basada en resultados de desarrollo y responsabilidad mutual.

A lo largo de este informe de evaluación final, se analizan los principios de apropiación, la armonización, la alineación y resultados de desarrollo, dando para cada uno de ellos una valoración con respecto al grado de consecución del PC.

En relación a la responsabilidad mutua, la Declaración de París pide a los donantes y los países socios que rindan cuentas mutuamente acerca de los resultados del desarrollo alcanzados. Desde el punto de vista del PC, la acción conjunta puede decirse que ha dado lugar a iniciativas comunes de trabajo, creando confianza institucional, integrando valores comunes, ahondando en las responsabilidades y fortaleciendo las alianzas institucionales.

La Agenda de Acción de Accra (AAA), profundiza, a partir de la Declaración de París, en las medidas a tomar por el sistema internacional de la ayuda para ser más eficaces en

términos de desarrollo y contribuir así al logro de los ODM. Los desafíos para acelerar el progreso de la eficacia de la ayuda y por tanto la consecución de los ODM son: fortalecimiento de la identificación de país; construcción de asociaciones más eficaces e inclusivas; y el logro de los resultados de desarrollo y rendición de cuentas.

El PC, permite el establecimiento de un diálogo inclusivo sobre políticas de cambio climático garantizando que el PC sea coherente con los compromisos internacionales acordados, siendo uno de ellos, la sostenibilidad ambiental. Así mismo, el PC, favorece el fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos regionales, distritales y comunales de dirigir y gestionar su propio desarrollo. En relación a la construcción de asociaciones más eficaces, el informe ha analizado el grado de participación e involucramiento de los diferentes actores involucrados en el programa conjunto.

Contribución para generar efectos diferenciados por sexo, raza, etnia, dominio rural o urbano en las dos regiones de la microcuenca altoandina

El PC se orientó en comunidades alto andinas en la sub cuenca del río Santo Tomás donde predominan las poblaciones indígenas en zonas rurales. El enfoque del PC con sus metodologías probadas de trabajo sobre la realidad de la región permitió fortalecer las capacidades en las nueve comunidades piloto quechua hablantes.

Desde la EMT se apunta que durante la visita de campo "se constató como las mujeres y los hombres beneficiarias/os sienten que la intervención del PC está ayudando a mejorar sus condiciones de vida, aunque alguno de los socios ejecutores como de los actores entrevistados expresaron la necesidad de que el PC realice esfuerzos por trabajar desde una perspectiva más intercultural, respetando sus costumbres, cosmovisión y conocimientos en el manejo de recursos naturales".

Desde la evaluación final, se coincide como se ha mencionado anteriormente, que los hombre y mujeres sujetos de derecho, sienten que la intervención ha mejorado sus condiciones de vida. Para lograrlo, el PC se adecuo a la realidad y condiciones en las dos regiones para llevar a cabo su ejecución en las nueve comunidades piloto. En la mayoría de las visitas de campo y los registros de los beneficiarios se distingue un esfuerzo por considerar que tanto hombres como mujeres participaran en el proceso de fortalecimiento de sus capacidades para adaptarse al CC. En varias de las comunidades piloto se identificaron lideresas y en todos los encuentros siempre hubo presencia de ambos sexos, y no se ha detectado injerencia intercultural en el manejo de los recursos naturales, más bien como se ha ilustrado a lo largo del informe, se ha pretendido compatibilizar y mejorar las prácticas adaptativas llevadas a cabo por la población.

Además en la EMT se indica que hay "*grandes debilidades en cuanto a la transversalización del enfoque de género. Y que algunas de las actividades deberían conllevar a un mayor empoderamiento de las mujeres, motivadas a participar en los espacios de decisión a nivel local, en torno a los temas de medio ambiente. Desde el punto de vista de la cobertura, no se observan estrategias dirigidas a asegurar la incorporación de las mujeres a las formaciones. Además, los indicadores de la formulación del PC no están desagregados por sexo para medir los resultados y la consecución de los objetivos en relación a mujeres y hombres y tampoco la línea de base facilitó esta tarea*".

Aunque no era el objetivo del PC cambiar la cultura milenaria tradicional prevalente en la mayoría de las comunidades alto andinas, donde todavía resalta un dominio del hombre sobre la mujer en los quehaceres productivos en la familia y de gobernanza en las comunidades, desde la evaluación final, aunque si bien es cierto se constata que los indicadores de la formulación del PC y línea de base, no están desagregados por sexo para medir los resultados y la consecución de los objetivos en relación a mujeres y hombres, en la totalidad de las prácticas visitadas, si se distingue que hay una contribución a través de las medidas de adaptación al CC principalmente con las viviendas saludables y las ECAS que le dan una relevancia a la mujer para mejorar las condiciones de vida en la familia y de liderazgo en sus respectivas comunidades, ya fueran como facilitadoras comunitarias para llevar a cabo ejes temáticos en las ECAS o como actores de comités de organización en sus comunidades.

En términos de resultados concretos que muestran los efectos diferenciados, principalmente en dominio rural y sexo, llevados a cabo mediante la implementación de los procesos metodológicos que fortalecieron las capacidades locales. Puntualmente se identificó en el último informe de seguimiento del PC (diciembre 2011) acorde con el tipo de beneficiarios entre urbanos y rurales una clara distinción del PC orientado a las comunidades rurales. Mientras el PC registro como beneficiarios a 8 organizaciones de la sociedad civil en el ámbito urbano, destacó la cantidad de 3.986 beneficiarios de las comunidades rurales piloto y 1.354 beneficiarios de comunidades rurales no piloto.

Aunque el PC no presentó un reporte de los beneficiarios por sexo en los informes de seguimiento si se realizó una tabla de beneficiarios[55] por sexo y año según actividades indicativas que surge de su sistema de seguimiento programático que la UC utilizaba con sus instrumentos de monitoreo en terreno.

Del total de beneficiarios identificados en esta tabla el 34,6% fueron mujeres. Aún cuando se evidencia una relación que indica que por cada mujer beneficiaria hay 3 hombres beneficiados, en el PC se impulsaron procesos orientados a la familia y se implementaron prácticas de adaptación al CC donde prevaleció el protagonismo de las mujeres como beneficiarias.

Un caso se muestra con los beneficiarios de las viviendas saludables (uso eficiente del agua, consumo de agua, manejo de residuos sólidos y aguas servidas) donde el 50,4% de éstos fueron mujeres (1.265 mujeres). También se registra una mayor cantidad de mujeres beneficiarias en las capacitaciones brindadas a los Comités de usuarios de riego en las comunidades piloto (108 mujeres beneficiarias de un total de 215 beneficiarios). De la misma forma aunque no se tiene un registro contable de la cantidad de mujeres beneficiarias con la crianza y comercialización de cuyes se evidenció en la visita de campo la importancia que la mejoría de esta actividad productiva ha tenido en las

[55] Es importante distinguir a los beneficiarios del PC de los que son participantes. Un beneficiario suele ser sujeto de varias actividades indicativas bajo un proceso mientras los participantes suelen ser sujetos que se asocian solamente a una actividad indicativa y no están asociados a un proceso. En este caso la tabla de beneficiarios del PC distingue a los beneficiarios por cada actividad indicativa. Por lo tanto, como se indicaba en el análisis de resultados es fundamental en un programa realizar una identificación y caracterización de los beneficiarios (análsis de beneficiarios). Esto permite ver a los beneficiarios como uno de los factores comunes denominadores del PC que facilitan el trabajo conjunto.

familias. Para las mujeres que han asumido esta actividad les ha resultado más fácil de realizar que la de ganado vacuno y les ha permitido tener mayores ingresos familiares.

2. Sostenibilidad

Para recordar la premisa se indicaba que los procesos de gestión conjuntos del programa en cuanto a la pertinencia, participación, apropiación, asignación presupuestaria, consolidación de procesos y concreción de resultados han garantizado la continuidad.

La forma como el programa planteó la estrategia de intervención y las metodologías de trabajo es un indicativo de la importancia que le dedico a la participación, pertinencia y apropiación que debía generarse para garantizar la sostenibilidad.

Hay elementos como la participación, apropiación, recursos financieros asignados en los municipios generado por el esfuerzo del PC para desencadenar estrategias, procesos y factores tendientes a la sostenibilidad[56].

Como ejemplos de está tendencia a la sostenibilidad y apropiación institucional que el PC logró se destacan la ERCC de Cusco y Apurímac, la constitución de las CAM y UGAs, el Diplomado de Adaptación al Cambio Climático mediante la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y el establecimiento de la oficina de prevención y tratamiento de conflictos socioambientales en Cusco.

Entre los principales factores que permitieron alcanzar esta tendencia a la sostenibilidad se destacan:

1. Modelo de gestión del PC con las instancias político-técnico favorecieron la toma de decisión (fortalecimiento de la UC, agencia líder con un liderazgo balanceado, compromiso de las agencias, comunicación, SyE, fortalecimiento OCR, reformulación) para mejorar la eficiencia conjunta del programa que colaboró en la consecución de los resultados.

2. Estrategia integral de intervención. Se considera otro de los factores desencadenantes de la sostenibilidad en el tanto es por la estrategia que se desarrollan los procesos de trabajo en el terreno que permiten posicionar el tema de cambio climático con los diferentes líderes; orientar la institucionalización de los instrumentos de gestión municipales a través del apalancamiento legislativo; se logra operativizar la expertise de las agencias bajo un enfoque integral y tener una presencia cercana con la gente en las comunidades bajo una identificación común.

3. Instrumentos de gestión. Para llevar la estrategia a la práctica se concibieron instrumentos de gestión tanto en el nivel central como a nivel descentralizado. El tema de homologación de procesos, compartir presupuestos, tener un sistema de seguimiento

[56] Se hace mención por miembros del PC de la existencia de un plan de sostenibilidad. Sin embargo, de la revisión bibliográfica no se identificó ningún documento asociado a un plan de sostenibilidad del PC.

programático, mejores canales de comunicación, unos formatos de reportes de seguimiento (factsheet, seguimiento semestral y anual), entre otros se debe considerar como un factor clave en la consecusión de la sostenibilidad.

Es mediante el Plan Operativo Anual de las UGAS municipales que se garantizaría la continuidad de la gestión ambiental en el nivel municipal y comunal. La institucionalización de los instrumentos de gestión por parte de las nueve municipalidades apalancado en la legislación peruana es un factor clave de la sostenibilidad. Es a través del espacio de diálogo entre el POA de las UGAS municipal y los planes de acción comunal facilitado por las CAM que bajo los presupuestos participativos se podría garantizar una continuidad de las medidas de adaptación al CC en las comunidades piloto y su potencial replicabilidad en las otras comunidades de cada municipio.

Por otra parte, es mediante las UGAS que es posible seguir fortaleciendo el rol municipal en materia de gestión ambiental y aplicar los instrumentos que apoyo el PC a constituir en los nueve municipios. Esto es clave para la continuidad pero requiere también que los procesos de sensibilizacion iniciados por el programa a través de las campañas comunicaciones y programas radiales continuen. Este es uno de los principales retos al constatar que algunos de los programas radiales cerrarían con la finalización del PC. Esto en razón que el periodista y el espacio era pagado por el programa[57].

La sostenibilidad vista bajo la construcción de una estrategia y no de forma fortuita, debe enmarcarse sobre procesos consolidados como se indicaba antes. Entonces, cuanto menos consolidado estén los procesos menos garantía de continuidad hay. De tal manera, que la recomendación para consolidar los procesos con la planificación de al menos dos ciclos del proceso llevado a cabo es fundamental. Con esto queremos reiterar la importancia por haber dejado en funcionamiento instancias como las CAM, segundo año de plan operativo comunitario, capacitaciones realizadas por los municipios, programas radiales operando por cuenta propia, entre otros.

Por la forma como el PC llevó a cabo la gestión en las dos regiones, no cabe duda de que la consolidación de los procesos era solamente cuestión de tiempo. Lograr en el corto plazo cambios de actitudes, institucionalización y constitución de modelos de gestión ambiental a través de las medidas de adaptación al cambio climático en las comunidades es un logro que muestra la experiencia, capacidad y compromiso por generar resultados. Ahora que el programa conjunto cierra es momento para que las autoridades del MINAM y los representantes de las agencias no dejen perder estos valiosos esfuerzos. Los resultados que se han obtenido multiplican la responsabilidad y el compromiso del gobierno y las agencias del SNU por continuar estos procesos para su consolidación.

[57] Aún cuando esto fue constatado en el trabajo de campo en el proceso evaluativo con la entrevista de tres periodistas encargados de los programas radiales. Se indica por el PC que "…es posible constatar que durante los dos últimos meses que 3 programas radiales continúan saliendo al aire, gracias al empeño que le han puesto los comunicadores rurales que han buscado el auspicio de las municipalidades que tienen espacios radiales contratados en el que informan y analizan temas de cambio climático, medio ambiente, prevención de la desnutrición, alcoholismo y otros temas de interés social.

VII. Conclusiones y recomendaciones

Principales conclusiones y lecciones aprendidas

Fase de diseño

- **CONCLUSIÓN 1. FORMULACIÓN.** El proceso de formulación llevado a cabo, en el que cada actividad es programada en función de una única agencia ejecutora, de forma aislada o independiente del resto de actividades, dió lugar a un diseño del PC que no favoreció una dinámica de trabajo conjunto interagencial ni integral.

  - ✓ LECCIÓN APRENDIDA 1.1 Un único abordaje temático-sectorial (en este caso, medio ambiente y cambio climático), no garantiza una visión común ni un enfoque integral por parte de todas las Agencias participantes.
  - ✓ LECCIÓN APRENDIDA 1.2 Es necesario la articulación y programación conjunta por parte de todas las agencias, desde la fase inicial del diseño, para garantizar la visión común y el enfoque integral de las actuaciones.

- **CONCLUSIÓN 2**. **PARTICIPACIÓN**. No se dieron los mecanismos para garantizar la participación efectiva y la apropiación por parte de los actores que se consideran claves desde el proceso de diseño del PC en función de sus capacidades.

  - ✓ LECCIÓN APRENDIDA 2.1 A nivel de Agencias, es necesario una clara definición de roles en función de las ventajas comparativas que permita analizar la participación y responsabilidades en el PC, determinando entre otras cosas, quién será la agencia líder, qué agencia participará o no y aquellas que participan los respectivos roles y compromisos que asumirán.
  - ✓ LECCIÓN APRENDIDA 2.2 A nivel de socios participantes, es conveniente realizar desde el inicio, un análisis de brecha de capacidades a los actores con los que el PC colaborará para determinar el rol y la fortaleza/alcance de la contribución al PC que permita realizar propuestas adecuadas a las particularidades y capacidades de las zonas de intervención.
  - ✓ LECCIÓN APRENDIDA 2.3 A nivel de socio nacional, es fundamental la implicación desde el inicio del diseño del nivel nacional asignádole responsabilidades en la ejecución del PC.

- **CONCLUSIÓN 3. PERTINENCIA.** El PC, se considera que es pertinente y relevante en su contexto tanto a nivel internacional en el marco de los ODM, Declaración de París, AAA y MANUD, como a nivel nacional, alineándose con las prioridades y políticas nacionales en cambio climático.

- **CONCLUSIÓN 4. COHERENCIA Y CONSISTENCIA.** El diseño incial del PC se constata la debilidad del marco de resultados en su consistencia y coherencia que mejora tras el proceso de ajuste, a partir de cambios importantes que conllevaron cambios en los productos, actividades y presupuesto ajustado a la realidad; reordenación de responsabilidades y actividades por agencia en función de las

capacidades reales de ejecución; concentración en zonas piloto de las actividades correspondientes; enfoque integral y sistémico del PC en terreno; y necesidades en las dos regiones.

- ✓ LECCIÓN APRENDIDA 4.1 Hubiese sido deseable la reformulación a nivel de resultados (entiéndase efectos) para garantizar una mejor coherencia y consistencia y por tanto, mayor incidencia en resultados de desarrollo.
- ✓ LECCIÓN APRENDIDA 4.2 Es aconsejable contar desde un inicio con una definición de zonas de ejecución realista y viable para no iniciar actividades y crear expectativas, que luego han de abandonarse.
- ✓ LECCIÓN APRENDIDA 4.3 Es necesario contar con un sistema de gobernanza con roles y funciones definidas previamente y que garantice una getión ágil del PC.
- ✓ LECCIÓN APRENDIDA 4.4 Es necesario foralecer con recursos económicos y humanos, la Oficina de la Coordinador/a Residente de las Naciones Unidas para la coordinación interagencial de los PC.
- ✓ LECCIÓN APRENDIDA 4.5 La Unidad de Coordinación debe tener un nivel apropiado de recursos humanos, equipamiento, y capacidad de ejecución financiera.

Fase de proceso

- **CONCLUSIÓN 1. EFICIENCIA CONJUNTA.** El programa fue eficiente de manera conjunta. Esto se logró por la correlación de los factores organizativos y técnicos del programa que mejoraron su modelo de gestión para alcanzar los resultados previstos de forma conjunta.

  - ✓ LECCIÓN APRENDIDA 1.1 Hay un paquete de lecciones aprendidas que surgen del proceso de experiencia y aprendizaje del programa. Se extienden desde el fortalecimiento de la UC (descentralización), incorporación en la gestión de los temas de SyE y comunicación, acuerdos interagencales, integración de presupuestos, fortalecimiento de la OCR, rol protagónico de la agencia líder, reformulación y estrategia de campo con un enfoque integral.

- **CONCLUSIÓN 2. EFICIENCIA TÉCNICA.** El PC logró la eficiencia técnica por la constitución y consolidación de un equipo de trabajo con experiencia en el campo que actuó y acompañó de forma permanente a las comunidades piloto y los nueve municipios distritales de las dos regiones para obtener resultados bajo una visión común.

  - ✓ LECCIÓN APRENDIDA 2.1 La tercerización del PC sin un acompañamiento profesional en el campo afecta la consecusión de los resultados de manera eficiente.

  - ✓ LECCION APRENDIDA 2.2 Es importante que exista un protocolo de comunicación y medios bajo el cual se rijan uniformemente los consultores en el terreno.

- **CONCLUSIÓN 3. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.** En general la eficiencia administrativa y financiera con la cual se operó en el PC contribuyó en menor medida a la obtención de una eficiencia conjunta que permitiera obtener los resultados del programa por la ralentización de los procesos de operación descentralizados.

  - ✓ LECCIÓN APRENDIDA 3.1 Los procesos e instrumentos administrativos y financieros que utilizan actualmente las agencias que no diferencian las distintas condiciones que existen para las operaciones descentalizadas afectan la gestión conjunta basada en resultados para alcanzar una eficiencia conjunta óptima.

- **CONCLUSIÓN 4. APROPIACIÓN CONJUNTA.** Al principio prevalecieron contrataciones de firmas que afectaron la apropiación y alineamiento del PC en la región.

  - ✓ LECCIÓN APRENDIDA 5.1 La contratación a un tercero aún contando con adecuados términos de referencia no es garantía de cumplimiento bajo un proceso que busca apropiación.

- **CONCLUSIÓN 5. APROPIACIÓN CONJUNTA.** Los procesos impulsados a través de la metodología participativa-aprendizaje para llevar a cabo las prácticas adaptativas al CC en las comunidades piloto (viviendas saludables-cocinas mejoradas producidas, ECAs-promotores) con una presencia permanente del PC ha permitido generar una apropiación en las comunidades.

- **CONCLUSIÓN 6. APROPIACIÓN CONJUNTA.** En el ámbito de los gobiernos distritales se ha abordado la estrategia de colaboración desde el aspecto de la legislación (UGAs, CAM, agenda, plan) acompañado de un proceso de sensibilización, capacitación y pasantías que ha permitido generar una apropiación en los gobiernos distritales al grado de su propia institucionalización (regidores ambientales, apertura de oficinas de gestión ambiental –Unidad de Gestión Ambiental (UGA)-, presupuestos asignados para el medio ambiente).

- **CONCLUSIÓN 7. APROPIACIÓN CONJUNTA.** En relación a los dos gobiernos provinciales (Chumbivilcas y Cotabambas) que corresponden a los municipios distritales de estas cabeceras hay una forma indicativa de apropiación mediante el proceso de acompañamiento, asistencia técnica, el I encuentro provincial de gestión ambiental y regidores de medio ambiente provincial y el equipamiento (SIG, instalación de dos estaciones meteorológicas satelitales), proyectos como el Foro de Agua y forestación, bajo lo cual se mejoraron los mecanismos de regulación del medio ambiente, la articulación con el nivel regional y se generaron las CAM provinciales.

- **CONCLUSIÓN 8. APROPIACIÓN CONJUNTA.** Por una parte en los gobiernos regionales de Cusco y Apurímac a través de sus gerencias regionales de recursos naturales y gestión del medio ambiente se colaboró mediante los estudios realizados

(reforestación, vulnerabilidad climática, evidencias del cambio climático en la subcuenca de Santo Tomás) en apoyo a sus proyectos regionales como el de forestación; y en la preparación de la Estrategia Regional Frente al Cambio Climático en cada región. Esta forma de cooperación del PC fue importante al alinearse a los intereses de cada uno de los gobiernos regionales. De tal manera que eran acciones propias de los gobiernos regionales pero integran al PC como un aliado estratégico.

- **CONCLUSIÓN 9. APROPIACIÓN CONJUNTA.** Con respecto al AMSAT el balance general es de una apropiación como socio y como beneficiario. Como socio en el tanto ha favorecido los estudios, evalúa los proyectos del PC, el programa integral de manejo forestal y el tema del manejo integral del agua para que funcionen. Esto es una muestra del interés por continuar en el frente de acción de la gestión ambiental. Como beneficiario del PC se colaboro mediante la conversión de esta instancia hacia la mancomunidad, esto permitió que el AMSAT accediera mediante la aprobación de su propuesta al Fondo de Agua de la Cooperación Española. Además de la consolidación de las unidades de gestión ambiental del AMSAT.

- **CONCLUSIÓN 10. APROPIACIÓN CONJUNTA.** El balance general es que no hubo una apropiación nacional, refiriéndose al MINAM, desde la perspectiva de un proceso. Esto se debe entre otras razones a la apertura reciente del MINAM con limitaciones en su capacidad de gestión; a una orientación de rectoría desde el nivel central sin capacidad operativa consolidada en el nivel regional. También esto se debe a la ausencia en el papel en el marco de resultados inclusive después de su reformulación.

- **CONCLUSIÓN 11. APROPIACIÓN CONJUNTA.** Hay una apropiación articulada mayor entre el nivel comunitario y distrital a través de los instrumentos utilizados (PDC y el Plan Operativo Municipal, CAM) y poca articulación entre el nivel provincial y regional pero potencial en la medida que la Estrategia Regional de Cambio Climático se implemente (hoja de ruta), las CAM entren en funcionamiento, el Sistema de Información Ambiental Regional (SIAR) funcione adecuadamente, la red de periodistas ambientales se consolide, se impulsen programas de capacitación como el diplomado de cambio climático (currículo educativa) y existan foros permanentes sobre la gestión del cambio climático con un enfoque de cuenca.

Fase de resultados

- **CONCLUSIÓN 1. RESULTADO ALCANZADO.** Haber logrado la transversalización de la gestión ambiental en las dos regiones a través del a) posicionamiento del tema sobre el cambio climático que colaboró en un cambio de actitudes y en una nueva dinámica social de sensibilización y enfrentamiento al cambio climático; por el b) fortalecimiento de las capacidades comunales, distritales y regionales bajo un adecuado enfoque de proceso que propiciaron estrategias e instrumentos políticos y técnicos de gestión ambiental; por el c) bienestar general en las comunidades piloto acompañadas de los municipios distritales al materializarse las medidas de adaptación al cambio climático con un enfoque integral visualizado en los Planes de Desarrollo Comunales y sus respectivos Planes Operativos Anuales.

- **CONCLUSIÓN 2. RESULTADO ALCANZADO.** Se logró posicionar el tema de cambio climático en las dos regiones al abordarse desde el PC mediante estudios temáticos de interés, puesta en marcha de la estrategia de comunicación en terreno y la apertura de espacios para el diálogo y encuentros con las autoridades y líderes en las dos regiones.
  Un ejemplo de este posicionamiento fue el aporte del PC para la formulación de la Estrategia Regional de Cambio Climático en las dos regiones y su respectiva hoja de ruta. Otro ejemplo fue la promoción de la consolidación del Sistema de Alerta Temprana - SAT del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú - SENAMHI en la zona mediante la instalación de dos estaciones meteorológicas satelitales y un estudio de caracterización y escenarios climáticos en la cuenca del río Santo Tomás.

- **CONCLUSIÓN 3. RESULTADO ALCANZADO.** El fortalecimiento de las capacidades a nivel regional, provincial, distrital y comunal se abordó desde el PC bajo un acertado proceso. Hay particularidades entre los niveles así como grados de alcance sobre el propio fortalecimiento de capacidades. Pero aún así, hay que destacar la forma sistémica como se desarrollo el tema de capacidades. De tal manera que se distinguen pasos ordenados (identificación de necesidades, sensibilización, capacitación, asistencia técnica, acompañamiento y equipamiento) que han suscitado los cambios esperados en las dos regiones en términos de actitud para enfrentar el cambio climático. Esta forma de abordaje sobre el fortalecimiento de las capacidades particularmente en las comunidades se considera una buena práctica de gestión que sería valioso replicar.

- **CONCLUSIÓN 4. RESULTADO ALCANZADO.** En términos generales el PC logró generar un bienestar en las nueve comunidades piloto, los nueve distritos municipales, las dos provincias y las dos regiones. Particularmente en el nivel comunal y familiar a través de medidas de adaptación al CC. El ejemplo es cuando se constata que una familia que ha generado mayores ingresos por su mejor y mayor producción de cuyes y que cuentan con una vivienda saludable que les permite gozar de mejor salud bajo un ambiente comunal donde hay reforestación, cosecha de agua, un vivero comunal y hay riego por aspersión.

- **CONCLUSIÓN 5. RESULTADO ALCANZADO.** El PC logró colaborar en la política de cambio climático a nivel internacional y nacional. A nivel internacional, el PC contribuye de forma indirecta en la consecusión del ODM1 y ODM7. A nivel nacional, hay una colaboración directa mediante la institucionalización e instrumentalización de los gobiernos regionales, provinciales y distritales consecuente con la legislación peruana y los intereses de las gerencias regionales de recursos naturales y medio ambiente. En relación al MANUD el PC tiene una colaboración de alcance temático con diferencia geopolítica.

- **CONCLUSIÓN 6. SOSTENIBILIDAD.** Hay elementos como la participación, apropiación, recursos financieros asignados en los municipios generado por el esfuerzo del PC para desencadenar estrategias, procesos y factores tendientes a la sostenibilidad.

Principales recomendaciones

Fase de diseño

- **RECOMENDACIÓN 1.** Es importante mejorar los procesos de planificación desde un inicio bajo una gestión basada en resultados (coherencia, consistencia, asignación óptima de los recursos financieros, roles y responsabilidades, instrumentos, SyE, comunicación, identificación de beneficiarios).

- **RECOMENDACIÓN 2.** Es indispensable la participación efectiva y permanente de los actores importantes e influyentes desde el diseño del PC para tener una pertinencia y apropiación óptima en los diferentes ámbitos (Nacional, regional, provincial, distrital y comunal), se sugiere que también sean parte del aporte financiero y/o en especie de la gestión.

- **RECOMENDACIÓN 3.** Es fundamental realizar un análisis de resultados desde el inicio del PC, para construir una visión conjunta del alcance del programa que colabore con el alineamiento.

- **RECOMENDACIÓN 4.** Es recomendable realizar el marco de resultados por región y planes de trabajo y proyectos por distrito de tal forma contribuyan a la descentralización de la gestión del PC y una mejor asignación presupuestaria.

- **RECOMENDACIÓN 5.** Es recomendable la realización de un análisis de ventajas comparativas, roles y competencias de las Agencias bajo criterios claros y objetivos, en forma transparente y participativa para participar en un PC, que permita valorar el grado de participación e implicación en el mismo.

- **RECOMENDACIÓN 6.** Es adecuado realizar desde el inicio un análisis de brecha de capacidades a los actores que el PC colaborará en su fortalecimiento organizacional y/o institucional para determinar el alcance de la contribución.

- **RECOMENDACIÓN 7.** Es importante realizar desde el principio un trabajo participativo de análisis para elaborar indicadores SMART en función de los resultados (impacto, efectos y productos).

- **RECOMENDACIÓN 8.** Es aconsejable determinar la línea basal desde un inicio para tener la claridad sobre el alcance del PC y establecer las metas.

- **RECOMENDACIÓN 9.** Es fundamental que desde el inicio se plantee la estrategia de sostenibilidad que garantice la continuidad de las experiencias exitosas (expansión y replicabilidad).

Fase de proceso

- **RECOMENDACIÓN 1.** Es importante que desde un inicio se establezca la formalización de los procesos de gestión del PC. De tal forma exista una articulación programática y financiera de la gestión de forma conjunta que propicie una eficiencia conjunta óptima.

- **RECOMENDACIÓN 2.** Es indispensable cambiar los procesos administrativos-operativos de las agencias desde las sedes para que las agencias locales puedan actuar de forma descentralizada y desconcentrada a nivel regional, provincial, distrital, comunal para mejorar la eficiencia.

- **RECOMENDACIÓN 3.** Es fundamental que los sistemas financieros de las agencias se adecuen a la GBR. De tal forma se generen reportes financieros periódicos que muestren los costos, de tal manera se pueda medir el costo efectividad de la gestión.

- **RECOMENDACIÓN 4.** Se recomienda establecer mecanismos financieros comunes más eficientes que permitan actuar de forma conjunta entre las agencias (presupuestos mancomunados en línea, procedimientos comunes).

- **RECOMENDACIÓN 5.** Es adecuado para alcanzar una eficiencia técnica óptima que los facilitadores de campo tengan la facilidad de comunicación con las comunidades y que los instrumentos que generen de forma participativa puedan ser interpretados fácilmente por la mayoría de la comunidad (lenguaje Quechua, símbolos).

- **RECOMENDACIÓN 6.** Se requiere fortalecer las articulaciones entre el nivel provincial y el nivel regional para abordar el enfoque de cuenca.

Recomendaciones para la mejora del trabajo conjunto

Entre los retos identificados, algunos ellos indicados directamente en la mini-encuesta realizada, que permitirán la mejora del trabajo conjunto, destacar:

- **RECOMENDACIÓN 1**: Se recomienda la necesidad de **llevar el *know-how* del Sistema de UN al terreno**. Esto es, buscar los mecanismos que permitan operativizar todo el conocimiento y la experiencia de las Agencias.

- **RECOMENDACIÓN 2:** Es imprescindible lograr las **condiciones iniciales para realizar un trabajo conjunto**, esto es visiones conjuntas, objetivos definidos en conjunto, y programaciones conjuntas.

- **RECOMENDACIÓN 3:** El Sistema se encuentra con la necesidad de homogeneizar los procedimientos administrativos (ejecución financiera y ejecución de actividades) que permita realizar una gestión conjunta de forma óptima. Se **recomienda identificar aspectos armonizables a nivel de país que puedan incidir en la gestión conjunta** (e.g. honorarios para consultores/as; convenios uniformes con contrapartes u otros socios, entre otros) de los PC y en general. También se recomienda integrar al Grupo de Operaciones de ONU en la etapa de formulación de los PC para que identifique oportunidades de simplificación y armonización.

- **RECOMENDACIÓN 4:** Se recomienda **determinar el rol efectivo, capacidad y valor añadido de cada Agencia** en función de la intervención. No se considera necesario que todas las agencias deban participar, con el mismo peso y rol de forma equitativa, en la implementación de un PC. Será necesario ser selectivo y específico

para permitir la coordinación eficiente y efectiva y garantizar la optimización del coste-efectividad de las acciones. Se recomienda que (i) se fije un número máximo de participantes sobre la base de la eficiencia de la acción colectiva; y (ii) las decisiones sobre la participación (que se sugiere sean lideradas por el/la CR) respondan a los objetivos del PC, las ventajas comparativas de las Agencias, y sus capacidades de ejecución.

- **RECOMENDACIÓN 5:** Se recomienda **diseñar el trabajo con los gobiernos regionales y municipales** como espacio de colaboración más allá de los gobiernos nacionales, pero garantizando la articulación con este de modo que el PC tenga también un impacto en políticas públicas a nivel país. Para esto, se deben articular procesos de arriba-abajo (nacional-local) y de abajo-arriba (local-nacional) que permitan dar coherencia y sostenibilidad a las acciones del PC.

Fase de resultados

- **RECOMENDACIÓN 1.** Es recomendable fortalecer las instancias de coordinación nacional, regional y provincial (i.e. AMSAT) en el tema ambiental para enmarcar la estrategia de abordaje bajo un enfoque sostenible de la cuenca hidrográfica.

- **RECOMENDACIÓN 2.** Es muy importante la consolidación de los procesos llevados a cabo, entendiendo que los mismos requieren un mediano y largo plazo para garantizar de forma efectiva la sostenibilidad.

- **RECOMENDACIÓN 3.** El Gobierno de Perú con el apoyo de la cooperación internacional debe realizar los esfuerzos necesarios para continuar colaborando (asistencia técnica y recursos financieros) en la consolidación de los procesos de adaptación al CC en las comunidades piloto y los municipios de las regiones de abordaje del PC para la expansión y replicabilidad de la experiencia.

- **RECOMENDACIÓN 4.** Se recomienda realizar estudio de caso en la comunidad de Ccasacancha y en el municipio de Tambobamba. Con el estudio se mostraría las buenas prácticas que se lograron implementar a través del proceso de fortalecimiento de capacidades del PC que conllevo a generar mejores condiciones de vida en la comunidad.

Conclusiones generales

- **CONCLUSION GENERAL 1.** Hay una mejora en las condiciones de vida de las familias y comunidades a través del aprendizaje y puesta en marcha de prácticas de adaptación al CC, por medio del fortalecimiento de sus capacidades (organización, prácticas: vivienda saludable, agua y saneamiento, ECAS, forestación y reforestación, uso de instrumentos de gestión, zanjas de infiltración, irrigación, etc.).

- **CONCLUSION GENERAL 2.** Hay un fortalecimiento de las capacidades en los municipios (legislación ambiental, SIG, gestión riesgos, estaciones meteorológicas) bajo un proceso de sensibilización, asistencia técnica, acompañamiento, capacitación, pasantías y equipamiento.

- **CONCLUSION GENERAL 3.** Un conjunto de acciones y acuerdos entre los principales actores del PC propicio un proceso de reformulación que mejoro la gestión conjunta hacia la consecución de los resultados desde un enfoque integral.

- **CONCLUSION GENERAL 4.** El trabajo alcanzado en las comunidades piloto y los nueve distritos municipales es una demostración de que trabajar coordinadamente es mejor que hacerlo de forma separada.

- **CONCLUSION GENERAL 5.** Se infiere un modelo de gestión ambiental desde las comunidades hacia el municipio que se puede sistematizar para su replicabilidad y expansión en el tanto el proceso se consolide.

- **CONCLUSION GENERAL 6.** Con el PC se han alcanzado experiencias relevantes en la transversalización de la adaptación del cambio climático a nivel regional. Es por esto que se considera importante la sistematización de las experiencias sobre las prácticas de adaptación al cambio climático en las comunidades altoandinas, en la gestión municipal enmarcadas en el Plan de Desarrollo Comunal y la Estrategia Regional de Cambio Climático es importante de realizar.

- **CONCLUSION GENERAL 7.** Es una responsabilidad del gobierno del Perú continuar los procesos iniciados en las regiones de Cusco y Apurimac. Como es también una resposabilidad del Sistema de las Naciones Unidas colaborar con el gobierno para que se continue con estos procesos. De tal forma se logren consolidar procesos que han sido llevados de manera adecuada.

Bibliografía

Actas del Comité Directivo Nacional, Comité de Gestión y del Comité de Seguimiento Técnico del PC, . vf. Perú

Documento de Programa Conjunto "Manejo integral adaptativo de recursos ambientales y vulnerabilidades climáticas en microcuencas altoandinas", septiembre, 2008. Lima, Perú.

Estrategia Regional frente al Cambio Climático – Región Cusco, 2011.

Estrategia Regional de Cambio Climático -Región Apurímac,

Informe final de consultoría sobre las ECAs en la Provincia de Chumbivilcas, Cusco, marzo 2011.

Informe de Evaluación de Medio Término del Programa Conjunto, agosto 2010. Perú.

Jody Zall Kusek and Ray C. Rist. 2004. Ten steps to a results/based monitoring and evaluation system: a hand-book for development practitioners. The World Bank, Washington D.C.

Memoria 2010 del Primer Diplomado de Ciencia y Gestión del Cambio Climático, febrero 2010. PACC y PCCC.

Naciones Unidas. 2008. Sinopsis de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Reunión de Alto Nivel, Naciones Unidas, Nueva York, 25 septiembre 2008. www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDGOverviewSPANISH.pdf

Propuesta de Reformulación del Programa Conjunto, diciembre 2010. Perú.

Reportes trimestrales y semestrales de Seguimiento del PC. vf. Perú.

Anexos

Anexo 1. Términos de referencia de la evaluación final del PC

1. ANTECEDENTES

El Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático

En diciembre del 2006, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de España celebraron un importante acuerdo de asociación por la suma de 528 millones de euros con el objeto de contribuir al progreso en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo por medio del sistema de las Naciones Unidas, estableciéndose el Fondo para el Logro de los ODM (F-ODM). Además, el 24 de septiembre de 2008 España prometió 90 millones de euros adicionales para el establecimiento de una ventana temática sobre infancia y nutrición. El F-ODM apoya a los países en sus esfuerzos por progresar en el logro de los ODM a través del financiamiento de Programas Conjuntos[58] innovadores con potencial de replicación, incidencia en la política pública e impacto en la población.

El F-ODM opera en los países a través de los Equipos de Naciones Unidas y bajo el liderazgo del/la Coordinador/a Residente. Promueve una mayor coherencia y eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas. El F-ODM financia 128 Programas Conjuntos (PC) que corresponden a 8 ventanas temáticas[59] en 49 países.

La ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático tiene como objetivo contribuir a reducir la pobreza y la vulnerabilidad en aquellos países elegibles apoyando las intervenciones que mejoran la gestión medioambiental y la prestación de servicios a nivel nacional y local; incrementan el acceso a nuevos mecanismos de financiación; y amplian la capacidad para adaptarse al cambio climático.

Esta ventana está compuesta por 17 PC que abarcan una amplia gama de temáticas y resultados. No obstante, se puede identificar algunas características homogéneas que subyacen en la mayoría de estos programas conjuntos. La mayor parte de los PC de la ventana busca contribuir a 3 tipos de resultados: transversalizar la temática ambiental, la gestión de recursos naturales y las acciones de adaptación y mitigación del cambio climático en las políticas públicas; mejorar la capacidad del país para planificar e implementar

[58] dos o más Organismos de la ONU con un objetivo común, un marco de resultados, un presupuesto y un plan operativo.

[59] Las ventanas son las siguientes: (i) Medio Ambiente y Cambio Climático; (ii) Gobernanza Económica Democrática; (iii) Equidad de Género; (iv) Juventud, Empleo y Migración; (v) Cultura y Desarrollo; (vi) Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición; (vii) Desarrollo y Sector Privado; (viii) Construcción de la Paz.

acciones concretas a favor del medio ambiente; y mejorar la capacidad de los países para adaptarse al cambio climático.
Los/as socios/as y los/as beneficiarios/as de los PC de esta ventana temática son diversos y van desde los gobiernos nacionales a población local. Todos los PC tienen un componente de apoyo a los gobiernos nacionales y locales. Se pueden encontrar otros socios/as y beneficiarios/as tales como la sociedad civil, comunidades y ciudadanos/as.

El Programa Conjunto Manejo integral adaptativo de recursos ambientales y vulnerabilidades climaticas en microcuencas altoandinas

El Programa Conjunto de Medio Ambiente y Cambio Climático del Perú, Manejo integral adaptativo de recursos ambientales y vulnerabilidades climáticas en microcuencas altoandinas, tiene un presupuesto de US$ 3.9 millones a ser ejecutado entre octubre del 2008 y marzo del 2012. Las Agencias Participantes de las Naciones Unidas – la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) – trabajan en conjunto con el Ministerio del Ambiente (MINAM), los Gobiernos Regionales de Apurímac y Cusco, los Gobiernos Provinciales de Chumbivilcas y Cotabambas, Gobiernos Municipales y otros actores privados.

El PC aspira a transversalizar las medidas de mitigación y adaptación al cambio climático en el quehacer de los gobiernos distritales, regionales, las asociaciones de productores, las comunidades y los habitantes de las microcuencas de las provincias de Chumbivilcas (Cusco) y Cotabamba (Apurimac). El PC tiene tres resultados esperados que se listan a continuación:

1. Distintos niveles de gobierno han incrementado sus capacidades para la gestión sostenible de los recursos ambientales y servicios asociados y para internalizar la adaptación al cambio climático en sus herramientas y marcos regulatorios.
2. Capacidad fortalecida de poblaciones locales para desarrollar, acceder y aplicar prácticas productivas para la gestión sostenible de recursos naturales y servicios asociados, que atiendan sus necesidades y respondan a condiciones cambiantes.
3. Sistemas de producción basados en la gestión sostenible y adaptable a las condiciones cambiantes impuestas por el Cambio Climático, de recursos naturales, el aprovechamiento de potencialidades locales y esquemas viables para la provisión de servicios son ampliamente disponibles y aplicados y se traducen en un aumento en el nivel de ingresos y calidad de vida.

La región de influencia está ubicada en la sierra sur del Perú (Provincia de Chumbivilcas en Cusco y Provincia de Cotabambas en Apurimac). Se focaliza en nueve distritos en la Cuenca del Río Santo Tomás (5 de Chumbivilcas y 4 de Cotabambas), que están agrupados en la Asociación de Municipalidades de la Cuenca de Santo Tomás (AMSAT), con un total de 85 mil beneficiarios/as. Los/as principales beneficiarios/as del proyecto son: (i) comunidades y familias campesinas; (ii) asociaciones de productores agropecuarios, alpaqueros, artesanos; (iii) juntas de regantes; (iv) juntas administradoras de servicios de saneamiento; (v) gobiernos locales (vi) gobiernos provinciales; y (vii) gobiernos regionales, entre otros actores.

Los arreglos de gobierno, coordinación e implementación del PC están en línea con lo establecido en el Documento del Programa, contando con las siguientes instancias:

Comité Directivo Nacional: Conformado por la Coordinadora Residente, el/la Director/a Ejecutivo/a de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y el Coordinador de la AECID, es una instancia de dirección estratégica que se encarga de definir las políticas y lineamientos generales para los PC.

Comité de Gestión del PC (CGPC): Conformado por los Jefes de las Agencias Participantes de la ONU y las autoridades designadas de las contrapartes nacionales, con funcionarios de la APCI y la AECID, supervisa la ejecución del programa y toma las decisiones estratégicas técnicas/operacionales requeridas para la gestión apropiada del PC. El PNUD es la Agencia Líder por parte de Naciones Unidas para el PC. La autoridad ambiental a nivel nacional, el Ministerio del Ambiente (MINAM) es la contraparte nacional que participa en el CGPC.

Comité Técnico de Seguimiento (CTS): Con reuniones descentralizadas en la zona de intervención, está conformado por el Coordinador del PC y resto de miembros de la Unidad de Coordinación (UC), lo/as puntos focales técnicos de las Agencias Participantes de la ONU, del MINAM, las Gerencias de Recursos Naturales y Gestión de Medio Ambiente de los Gobiernos Regionales del Cusco y Apurímac, la Asociación de Municipalidades de la cuenca del Río Santo Tomás (AMSAT) y representantes de los beneficiarios. Es la instancia más técnico/operativa de ejecución y seguimiento del PC.

Unidad de Coordinación (UC). La Unidad de Coordinación es la instancia de facilitación / coordinación /aseguramiento/seguimiento de la gestión efectiva del PC y el logro de sus resultados. Está conformada por el Coordinador del PC, una asistente administrativa, una consultora en comunicaciones, un consultor que facilita las labores de coordinación del PC en el área de intervención, y un consultor en monitoreo y evaluación.

2. ESTRATEGIA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL F-ODM

El F-ODM cuenta con una Estrategia de Monitoreo y Evaluación basada en los resultados para hacer el seguimiento y medir los efectos generales de esta contribución histórica a los ODM y el multilateralismo. La Estrategia se basa en los principios y las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en lo que respecta a la calidad e independencia de las evaluaciones. La estrategia se basa en las necesidades de información y las preocupaciones de los distintos interesados, al tiempo que procura equilibrar las metas de rendición de cuentas y aprendizaje.

Los objetivos principales de la estrategia son los siguientes:

- Apoyar a los PC para alcanzar resultados para el desarrollo;
- Determinar el valor y los beneficios de los programas conjuntos y medir su contribución a los tres objetivos del F-ODM: los ODM, la Declaración de París y la iniciativa "Unidos en la acción"; y
- Obtener y recopilar evidencia y lecciones aprendidas para ampliar y replicar las intervenciones de desarrollo que han tenido éxito.

En el marco de la Estrategia y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos, está en marcha un sistema de seguimiento y evaluación del PC que cuenta con una serie de herramientas incluyendo la línea de base, el marco de M&E, visitas de campo conjuntas, planes operativos anuales, informes trimestrales de avance financiero y programático e informes semestrales, entre otros.

En junio del 2010 el Secretariado del F-ODM encomendó una evaluación intermedia del PC, de carácter formativo. Ésta, junto con las recomendaciones hechas por el Secretariado a la luz de una misión al terreno, y el seguimiento efectuado por la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR), dotaron a las instancias de gobernanza de aportes importantes para revisar el diseño y la gestión del PC.

3. EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA CONJUNTO

La Estrategia de Monitoreo y Evaluación y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos que regulan los PC del F-ODM disponen que todos los PC encomienden y sufraguen una evaluación final independiente.

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa y tienen los siguientes objetivos:

- Establecer en qué medida el PC ha ejecutado plenamente sus actividades, entregado productos concretos y obtenido los resultados, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
- Generar conocimientos empíricos sustantivos que identifiquen buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala o duplicación) y a nivel internacional (duplicación).

Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones generadas por estas evaluaciones serán parte de una meta-evaluación de la ventana temática a ser realizada por el Secretariado del F-ODM con el fin de sintetizar los efectos generales del F-ODM a nivel nacional e internacional.

3.1 Ámbito de la evaluación y objetivos específicos

La evaluación final se centra en la medición de los resultados para el desarrollo y los efectos potenciales generados por el PC de Medio Ambiente y Cambio Climático, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en estos Términos de Referencia. Ello llevará al establecimiento de conclusiones y recomendaciones para el PC en un plazo de dos (2) meses.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el PC de Medio Ambiente y Cambio Climático**,** entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución.

La evaluación final tiene los siguientes objetivos específicos:

- Medir hasta qué punto el PC ha comprendido las dinámicas regionales y locales, y ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
- Medir el grado de incidencia del PC a nivel nacional, regional y local.
- Medir la eficiencia y la calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del PC respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores evidenciadas en el Marco de M&E.
- Medir el alcance de los efectos positivos del PC en la transversalización de las medidas de mitigación y adaptación al cambio climático, en la vida de la población objetivo, en los/as beneficiarios/as y participantes previstos, ya sean individuos, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.
- Medir la contribución del PC a los ODM y otras metas internacionales de desarrollo, a los objetivos de la ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático, y a los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional (ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas).
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas en los temas del PC, los temas específicos de la ventana temática y los objetivos generales del F-ODM con el fin de contribuir al fomento de su sostenibilidad.

3.2 Usuarios principales de la evaluación

Sistema de las Naciones Unidas: Secretariado del F-ODM; Grupo para el Desarrollo de Naciones Unidas (UNDG / UNDOCO); Coordinadora Residente y Oficina de la Coordinadora Residente en el Perú; Equipo de País de la ONU; Agencias Participantes de la ONU en el PC – FAO, OPS/OMS, PNUD, PNUMA.

Estado: Ministerio del Ambiente; Agencia Peruana de Cooperación Internacional; Gobiernos Regionales de Apurímac y Cusco; Gobiernos Provinciales de Cotabambas y Chumbivilcas; Asociación de Municipalidades de la Cuenca del Río Santo Tomás; Municipalidades distritales relevantes.

Titulares de derechos: Organizaciones de base comunitarias de las zonas de intervención, mesas de gestión ambiental a nivel provincial y distrital, comunidades, asociaciones de productores.

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

3.3 Preguntas de evaluación, niveles de análisis y criterios de evaluación

Las preguntas de evaluación definen la información que debe producir el proceso evaluativo. Las preguntas están agrupadas de acuerdo con los criterios que se deben utilizar en la evaluación.

Nivel de diseño

Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

a) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades y los problemas determinados en la etapa de diseño?

b) ¿En qué medida el PC fue diseñado, implementado / ejecutado, supervisado y evaluado en forma conjunta?
c) ¿En qué medida el PC y la programación conjunta fueron la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
d) ¿En qué medida las contrapartes nacionales, regionales y locales y otros asociados en la ejecución que participaron en el PC dieron un valor agregado para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
e) ¿En qué medida, y cómo, el PC facilitó el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?
f) ¿En qué medida el PC tuvo Estrategia de Monitoreo y Evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?
g) ¿En qué medida el PC utilizó mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una Estrategia de Incidencia y Comunicación útil y fiable?
h) ¿Las revisiones del PC reflejaron e incorporaron los cambios necesarios?

Nivel de proceso

Eficiencia: Medida en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del PC (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente en relación con los resultados para el desarrollo obtenidos?
b) ¿Hasta qué punto la ejecución de la intervención del PC fue más o menos eficiente de lo que pudiera haber sido la ejecución por parte de una sola Agencia de ONU?
c) ¿En qué medida las instancias de gobernanza, i.e. el Comité de Gestión (CGPC) y el Comité Directivo Nacional (CDN) contribuyeron a la eficiencia y eficacia del PC? ¿Hasta qué punto fueron útiles para los fines del desarrollo, apropiación y el trabajo colaborativo en el marco de *Unidos para la Acción*?
d) ¿En qué medida las instancias de coordinación, implementación y seguimiento, i.e. la Unidad de Coordinación, el Comité Técnico de Seguimiento (CTS) y el Equipo Interagencial contribuyeron a la eficiencia y eficacia del PC? ¿Hasta qué punto fueron útiles para los fines del desarrollo, apropiación y el trabajo colaborativo en el marco de *Unidos para la Acción*? ¿Permitieron la gestión y entrega de productos y resultados?
e) ¿En qué medida y de qué manera el PC incrementó o redujo la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?
f) ¿En qué medida hubo programación e intervención conjuntas? ¿Qué instancias y qué factores facilitaron u obstaculizaron el trabajo conjunto?

g) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?
h) ¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) enfrentó el PC y hasta qué punto afectaron su eficiencia?
i) ¿En qué medida y de qué manera la evaluación intermedia influyó en el PC? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?
j) ¿Cuál fue el valor agregado que la programación y la intervención conjunta aportaron al PC?

Apropiación en el proceso: El ejercicio efectivo de liderazgo por parte de las contrapartes y otros asociados en la ejecución
a)¿En qué medida la población objetivo, la ciudadanía, los/as participantes y las autoridades locales, regionales y nacionales y se apropiaron del PC y desarrollaron un sentido de pertinencia sobre el mismo, desempeñando un rol activo y eficaz en él? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
b) ¿En qué medida el PC estuvo alineado con políticas, planes, estrategias nacionales, regionales y/o locales? ¿En qué medida ello favoreció u obstaculizó la apropiación?
b) ¿En qué medida la apropiación, o la falta de ella, ha impactado en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?
c) ¿La apropiación alcanzada garantiza la sostenibilidad de los productos y los resultados logrados?

Nivel de resultados

Eficacia: Grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo

a) ¿En qué medida el PC pudo contribuir al logro de los resultados esperados y los productos estipulados en el documento del PC o en sus revisiones posteriores?
b) ¿En qué medida y de qué manera el PC contribuyó al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local, regional y nacional?
c) ¿En qué medida el PC contribuyó a los objetivos de los planes y estrategias nacionales, regionales y locales de gestión de recursos ambientales y adaptación al cambio climático? ¿En qué medida el PC contribuyó al cumplimiento de los objetivos de la agenda nacional de medio ambiente y de cambio climático del Ministerio del Ambiente?
d) ¿Hay diferenciación entre el aporte del PC de los aportes de otros socios de la cooperación incluyendo a entidades gubernamentales y Agencias del sistema de ONU actuando individualmente? En qué medida ha contribuido el PC en relación con las contribuciones del resto de socios?
d) ¿En qué medida el PC ha contribuido a la apropiación y cumplimiento de los objetivos nacionales de desarrollo incluidos en de los planes, programas y estrategias nacionales, regionales y locales relevantes?
e) ¿En qué medida el PC ha contribuido a una perspectiva de prevención y resolución de conflictos socioambientales?
e) ¿En qué medida y de qué manera el PC contribuyó al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
f) ¿En qué medida y de qué manera el PC contribuyó a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra?

g) ¿En qué medida y de qué manera el PC contribuyó a lograr los objetivos del principio de "Unidos en la Acción" a nivel de país?
h) ¿En qué medida los productos y resultados del PC fueron sinérgicos y coherentes para alcanzar los resultados de desarrollo? ¿Qué tipos de resultados se alcanzaron?
i) ¿En qué medida el PC contribuyó a lograr los cambios esperados en la población objetivo? ¿En qué medida ha habido cambios en los indicadores de ODM y otros indicadores de metas internacionales de desarrollo, atribuibles o asociados al PC (tomando en cuenta limitaciones de atribución en contexto de PC con recursos limitados)?
j) ¿Se puede identificar buenas prácticas, casos de éxito, lecciones aprendidas, adquirida o ejemplos que puedan transferirse (implementarse a mayor escala o replicarse)? Describirlos y documentar.
k) ¿En qué medida el PC ha contribuido a generar efectos diferenciados por sexo, raza, etnia, dominio rural o urbano de la población objetivo?
l) ¿En qué medida el PC ha contribuido al logro de los productos y efectos directos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) en el Perú 2006-2011?
m) ¿En qué medida el PC ha contribuido a fomentar y fortalecer los procesos de diálogo y la participación de la ciudadanía en las áreas de políticas y desarrollo relevantes?

Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

a)¿En qué medida las instancias de gobernanza del PC, las Agencias Participantes de ONU y las contrapartes tomaron las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los resultados esperados (efectos directos) del PC?
b) ¿En qué medida las instituciones nacionales, regionales y/o locales apoyaron el PC?
c) ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
d) ¿Han sido creadas y/o reforzadas las capacidades operativas y de gestión de las contrapartes nacionales, regionales y locales?
e) ¿Las contrapartes y otros asociados relevantes tienen la capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el PC?
f) ¿En qué medida han variado las asignaciones presupuestales (presupuesto nacional, presupuestos por resultados (PPR) a nivel nacional regional y local) al sector concreto abordado por el PC?
g) ¿En qué medida las nuevas políticas, planeas o estrategias nacionales, regionales o locales apoyadas por el PC son financiadas e implementadas activamente por los gobiernos?
h) ¿En qué medida el PC ha contribuido a crear mecanismos de diálogo entre la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse luego del cierre del PC?
i) ¿En qué medida el PC (sus productos y efectos directos) es transferible – ampliable o replicable - a nivel nacional, regional o local?
j) ¿En qué medida el PC se alineó a las prioridades nacionales de desarrollo y el MANUD?

3.4 Enfoque metodológico de la evaluación

Esta evaluación utilizará metodologías y técnicas determinadas por las necesidades específicas en materia de información (lo que incluye pero no se limita a las preguntas planteadas en los Términos de Referencia), la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados. El equipo de la evaluación debe analizar todas las fuentes de información

pertinentes, tales como: informes, documentos del programa, informes internos, archivos del programa, documentos estratégicos de desarrollo del país y/o la región, evaluación intermedia y cualquier otro documento que pueda aportar evidencias sobre las cuales formar opiniones. El equipo de la evaluación también deberá hacer uso de entrevistas, encuestas y otras herramientas cuantitativa y/o cualitativa como medios para recopilar los datos pertinentes para la evaluación final. El equipo de la evaluación debe asegurarse de tomar en cuenta las voces, opiniones e información de los y las ciudadanos/as participantes-objetivo del PC.

El equipo de la evaluación deberá desarrollar una propuesta técnica y metodológica general inicial, que será detallada pormenorizadamente en el informe del estudio técnico y el informe de la evaluación final. Esta propuesta deberá contener, como mínimo, información sobre los instrumentos utilizados para la recopilación y análisis de datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas de campo, cuestionarios o técnicas participativas y sus respectivos respaldos (grabaciones, fotografías, videos, etc.). Asimismo, la propuesta deberá incluir la visita de campo a Lima, Perú, para la recopilación de información y reuniones, entrevistas, teleconferencias con Agencias No Residentes, etc., con los/as involucrados/as en el PC, y a las zonas de intervención del PC, incluyendo las ciudades de Cusco y Abancay, las capitales de las provincias de Chumbivilcas y Cotabamba, y por lo menos 4 comunidades piloto. La visita de campo debe tener una duración aproximada de 12 a 15 días calendario.

3.5 Productos entregables de la evaluación

El equipo evaluador es responsable de entregar los siguientes productos al/la encargado/a de encomendar la evaluación y al/la administrador/a de la evaluación.

Informe técnico y metodológico (se presentará dentro de los 10 días calendarios de la firma del contrato)

El informe debe proponer un marco conceptual detallado de los métodos, las fuentes y los procedimientos que se utilizarán para la recopilación de datos, así como un cronograma detallado de actividades propuestas hasta la presentación de los resultados finales. El informe también debe proponer las líneas iniciales de investigación sobre el PC. Este informe se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el equipo de la evaluación y el director y el comisionado de la evaluación. El informe deberá tener una extensión de 10 a 15 páginas, y seguir la estructura contenida en el anexo 1. El/la encargado/a de la evaluación enviará los comentarios en un plazo máximo de 5 días.

Informe preliminar (se presentará dentro de los 15 días de la finalización de la visita sobre el terreno; también se enviará una copia al Secretariado del F-ODM)

El informe preliminar deberá seguir el esquema planteado en el anexo 1; tendrá las mismas secciones que el informe final y una extensión de 20 a 30 páginas. Deberá incluir un resumen ejecutivo de no más de 5 páginas, con una breve descripción del PC, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y sus principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones. El informe preliminar deberá ser validado por el/la encargado/a de encomendar la evaluación, el administrador y el grupo de referencia de la evaluación, y se deberá recoger sus comentarios y sugerencias. El plazo de entrega al equipo de la evaluación del informe preliminar revisado será de 5 días.

Informe final de la evaluación (se presentará dentro de los 10 días de la recepción del informe preliminar revisado, con comentarios y sugerencias; también se enviará una copia al Secretariado del F-ODM)

El informe final deberá seguir el esquema planteado en el anexo 1 y tener una extensión de 20 a 30 páginas. Deberá incluir un resumen ejecutivo de no más de 5 páginas, con una breve descripción del PC, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y sus principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones. El informe final deberá ser validado por el/la encargado/a de encomendar la evaluación, el administrador y el grupo de referencia de la evaluación, y se deberá recoger sus comentarios y sugerencias.

3.6 Funciones y responsabilidades fundamentales en el proceso de evaluación

El/la Coordinador/a Interagencial de PC de la Oficina de la Coordinadora Residente es el/la encargado/a de encomendar la evaluación. Sus funciones son las siguientes:

- Dirigir el proceso de evaluación en las tres fases principales de la evaluación final (diseño, ejecución y divulgación);
- Convocar al grupo de referencia;
- Dirigir la elaboración de los Términos de Referencia de la evaluación; se coordinará con el/la administrador/a de la evaluación y con el grupo de referencia;
- Coordinar la selección y contratación del equipo de la evaluación, asegurando que la Agencia Líder de ONU encargada de la contratación ejecute los procesos de adquisiciones y los arreglos contractuales correspondientes necesarios para designar al equipo de la evaluación;
- Asegurar que los entregables de la evaluación cumplan con los estándares de calidad esperados;
- Revisar el informe técnico, el informe preliminar y el informe final y asegurar que cumplan con los objetivos planteados;
- Proporcionar asesoramiento y apoyo concretos al administrador de la evaluación y al equipo de la evaluación durante todo el proceso;
- Poner en contacto al equipo de la evaluación con los actores principales del PC, incluyendo a los Jefes y los puntos focales de las Agencias de ONU participantes , las contrapartes nacionales, regionales y locales y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque inclusivo y transparente de la evaluación;
- Asumir la responsabilidad de la divulgación y el aprendizaje de todas las evaluaciones de las distintas esferas de los PC y constituirse en el enlace con el Comité Directivo Nacional;
- Salvaguardar la independencia del proceso, incluyendo la selección del equipo de la evaluación.

El Coordinador del PC es el administrador de la evaluación, y tiene las siguientes funciones:

- Contribuir a la elaboración de los Términos de Referencia de la evaluación;
- Prestar apoyo ejecutivo y de coordinación al grupo de referencia;
- Suministrar a los evaluadores el apoyo administrativo y la información requerida;

- Colaborar con el/la encargado/a de la encomendar la evaluación y responder a éste/a;
- Poner en contacto al equipo de la evaluación con los actores principales del PC, incluyendo a los Jefes y los puntos focales de las Agencias de ONU participantes , , las contrapartes nacionales, regionales y locales y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque inclusivo y transparente de la evaluación;
- Revisar el informe técnico, el informe preliminar y el informe final;

El Comité de Gestión de Programa Conjunto (CGPC) (incluyendo a la Coordinadora Residente, el Coordinador de la AECID, el Director Ejecutivo de la APCI, los Jefes de las Agencias de ONU participantes, las autoridades de las contrapartes nacionales y el equipo técnico del PC) funciona como grupo de referencia de la evaluación. Sus funciones son las siguientes:

- Revisar y validar el informe técnico, el informe preliminar y el informe final y asegurar que cumplan con los objetivos planteados;
- Facilitar las participación de todos/as los/as interesados/as en el diseño de la evaluación;
- Identificar las necesidades de información, definir los objetivos y delimitar el alcance de la evaluación;
- Participar en la elaboración de los Términos de Referencia de la evaluación;
- Facilitar el acceso del equipo de la evaluación a toda la información y documentación pertinente del PC, así como a los agentes e informantes clave que deberían participar en las entrevistas, los grupos de debate u otras formas de recopilar información;
- Supervisar el progreso y la realización de la evaluación, la calidad de los procesos y los productos;
- Divulgar los resultados de la evaluación.

El Secretariado del F-ODM apoyará en el control de calidad de la evaluación, en cooperación con el/la encargado/a de encomendar la evaluación. Tendrá las funciones de revisar y asesorar sobre la calidad del proceso de evaluación, sus productos y las opciones de mejora.

El equipo de la evaluación llevará a cabo el estudio de evaluación. Deberá cumplir las disposiciones contractuales de acuerdo con los Términos de Referencia del estudio de evaluación, los principios y las normas del UNEG y la OCDE y las directrices éticas. Ello incluirá la elaboración de una matriz de evaluación como parte del informe inicial, los proyectos de informe y reuniones de información con el encargado de encomendar la evaluación y los interesados sobre el progreso y las conclusiones y recomendaciones fundamentales, según proceda.

3.7 Uso y utilidad de la evaluación

Las evaluaciones finales son ejercicios recapitulativos orientados a reunir datos e información para medir el logro de los resultados para el desarrollo. No obstante, la utilidad del proceso y los productos de la evaluación van más allá de lo afirmado por los interesados

en el programa durante la visita de campo o de lo que el equipo de la evaluación redactó en el informe de la evaluación.

El impulso generado por el proceso de evaluación (reuniones con el gobierno, los donantes, los beneficiarios, la sociedad civil, etc.) brinda la oportunidad perfecta para establecer una agenda sobre el futuro del PC o de algunos de sus componentes (sostenibilidad). Además, es una excelente plataforma para propagar las lecciones aprendidas, transmitir mensajes clave sobre buenas prácticas y compartir productos que puedan replicarse o ampliarse a nivel nacional o internacional.

El/la encargado/a de encomendar la evaluación, el grupo de referencia, el administrador de la evaluación y todos los interesados pertinentes del PC deberán diseñar e implementar conjuntamente un plan completo de divulgación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación para promover la sostenibilidad, la réplica, la ampliación o el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas adquirida a nivel local, regional, nacional y/o internacional.

3.8 Principios éticos y premisas de la evaluación

La evaluación final del PC se llevará a cabo de acuerdo con los principios éticos y las normas establecidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

- **Anonimato y confidencialidad**. La evaluación debe respetar los derechos de las personas que brindan información, garantizando su anonimato y el carácter confidencial de los datos.
- **Responsabilidad**. El informe debe mencionar toda disputa o diferencia de opinión que pueda haber surgido al interior del equipo consultor o entre éste y los implementadores del PC en relación con las conclusiones y/o recomendaciones. El equipo debe corroborar todas las afirmaciones o registrar todos los desacuerdos.
- **Integridad.** El equipo de la evaluación será responsable de destacar las cuestiones que no se mencionan específicamente en los Términos de Referencia, en caso esto sea necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
- **Independencia**. El equipo de la evaluación debe garantizar su independencia respecto del PC, y no deberá estar asociado con su manejo a cualquier elemento de la misma.
- **Incidentes**. Si surgen problemas durante el trabajo de campo o en cualquier otra etapa de la evaluación, éstos deben ser reportados inmediatamente al/la encargado/a de encomendar la evaluación. De no hacerlo, en ningún caso podrán utilizarse estos problemas para justificar la incapacidad de obtener los resultados estipulados en los Términos de Referencia.
- **Validación de la información.** El equipo de la evaluación será responsable de garantizar la precisión de la información reunida durante la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en el informe de la evaluación.
- **Propiedad intelectual.** En referencia al manejo de las fuentes de información, el equipo de la evaluación respetará los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades que son objeto de examen.

- **Presentación de informes.** Si se retrasa la entrega de los informes o si la calidad de los informes es claramente inferior a lo acordado, serán aplicables las sanciones estipuladas en el contrato.

3.9 Duración de la consultoría (ver cronograma en el anexo 2)

La consultoría tendrá una duración de 60 días calendario a partir de la firma del contrato.

3.10 Forma de pago

El equipo de la evaluación deberá presentar una propuesta económica detallada para el proceso en cuestión. Dentro de la misma se debe incluir los gastos de viaje, encuestas, entrevistas, grupos focales, talleres y otros que el equipo de la evaluación realice para completar la misma. Los gastos relacionados con el taller de validación del informe preliminar, en el cual participará el grupo de referencia de la evaluación, serán asumidos por la Agencia contratante y su organización correrá a cargo del/la encargado/a de encomendar la evaluación y del administrador de la misma.

El presupuesto final de la consultoría será acordado con el equipo de la evaluación.

La forma de pago será la siguiente, siempre y cuando se cumplan los plazos estipulados para la entrega de los productos:

25% a la aprobación del informe técnico y metodológico;
50% a la aprobación del informe preliminar;
25% a la aprobación del informe final.

3.11 Perfil requerido del equipo de la evaluación

La evaluación final del PC será hecha por un equipo de consultores/as independientes. El equipo de la evaluación consistirá en dos consultores/as independientes, que deben postular de manera individual, y que tendrán contratos individuales. El equipo de la evaluación deberá contar con un perfil ambiental y con un perfil social.

El/la consultor/a que sea designado como líder del equipo será el/la responsable de compilar y editar los insumos del equipo de la evaluación, preparar y presentar el informe de evaluación. En esa capacidad, el/la líder del equipo coordinará con el otro miembro del mismo para definir la propuesta técnica y metodológica de trabajo, y desarrollar los informes y las revisiones de los mismos.

Consultor/a especialista en temas ambientales:

- Título universitario y de postgrado (maestría o doctorado) en disciplina ambiental, con énfasis en la gestión ambiental y/o la conservación ambiental.
- Al menos 5 años de experiencia en el diseño y/o implementación y evaluación de proyectos de gestión ambiental y/o la conservación ambiental.
- Al menos 5 años de experiencia en evaluación de proyectos de gestión y/o conservación ambiental; conocimiento de técnicas de evaluación cualitativas y cuantitativas.

- Se dará preferencia a consultores/as familiarizados con el seguimiento y evaluación de proyectos de conservación y/o gestión ambiental en las zonas altoandinas del Perú o en otros ecosistemas similares.
- Conocimiento profundo de la metodología del marco lógico y familiarización con organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales vinculadas con el sector ambiental y de desarrollo sostenible.
- Conocimiento del sistema administrativo, de gestión y de reporte de proyectos similares en términos del área, la magnitud y complejidad.
- Experiencia comprobable en la elaboración de informes o publicaciones (óptima capacidad de redacción y uso de elementos visuales –graficas estadísticas, ilustraciones, fotografías, etc.- en sus informes).
- Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.
- Conocimiento del quechua deseable. .
- Integridad e independencia: el/la consultor/a contratado/a estará libre de conflictos de interés potencial con el PC, sus Agencias Participantes de ONU y/o sus contrapartes.

Consultor especialista en temas sociales:

Educación formal y capacitación en materias relacionadas con desarrollo sostenible y patrimonio cultural.

- Título universitario y de postgrado (maestría o doctorado) en ciencias sociales, con énfasis en gobernabilidad, descentralización y/o gestión pública.
- Al menos 5 años de experiencia en el diseño y/o, implementación y evaluación de proyectos de desarrollo sostenible.
- Al menos 5 años de experiencia en evaluación de proyectos de desarrollo sostenible; conocimiento de técnicas de evaluación cualitativas y cuantitativas.
- Se dará preferencia a consultores/as familiarizados con el seguimiento y evaluación de proyectos de conservación y/o gestión ambiental en las zonas altoandinas del Perú o en otros ecosistemas similares.
- Conocimiento profundo de la metodología del marco lógico y familiarización con organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales vinculadas con el sector ambiental y de desarrollo sostenible.
- Conocimiento del sistema administrativo, de gestión y de reporte de proyectos similares en términos del área, la magnitud y complejidad.
- Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.
- Conocimiento del quechua deseable..
- Integridad e independencia: el/la consultor/a contratado/a estará libre de conflictos de interés potencial con el PC, sus Agencias Participantes de ONU y/o sus contrapartes.

Anexo 2. Agenda de trabajo

EVALUACIÓN FINAL- PROGRAMA CONJUNTO DE GESTIÓN INTEGRAL Y ADAPTATIVA DE LOS RECURSOS AMBIENTALES PARA MINIMIZAR VULNERABILIDADES AL CAMBIO CLIMÁTICO EN MICROCUENCAS ALTOANDINAS , PERÚ (2008-2012)

MARZO 2012

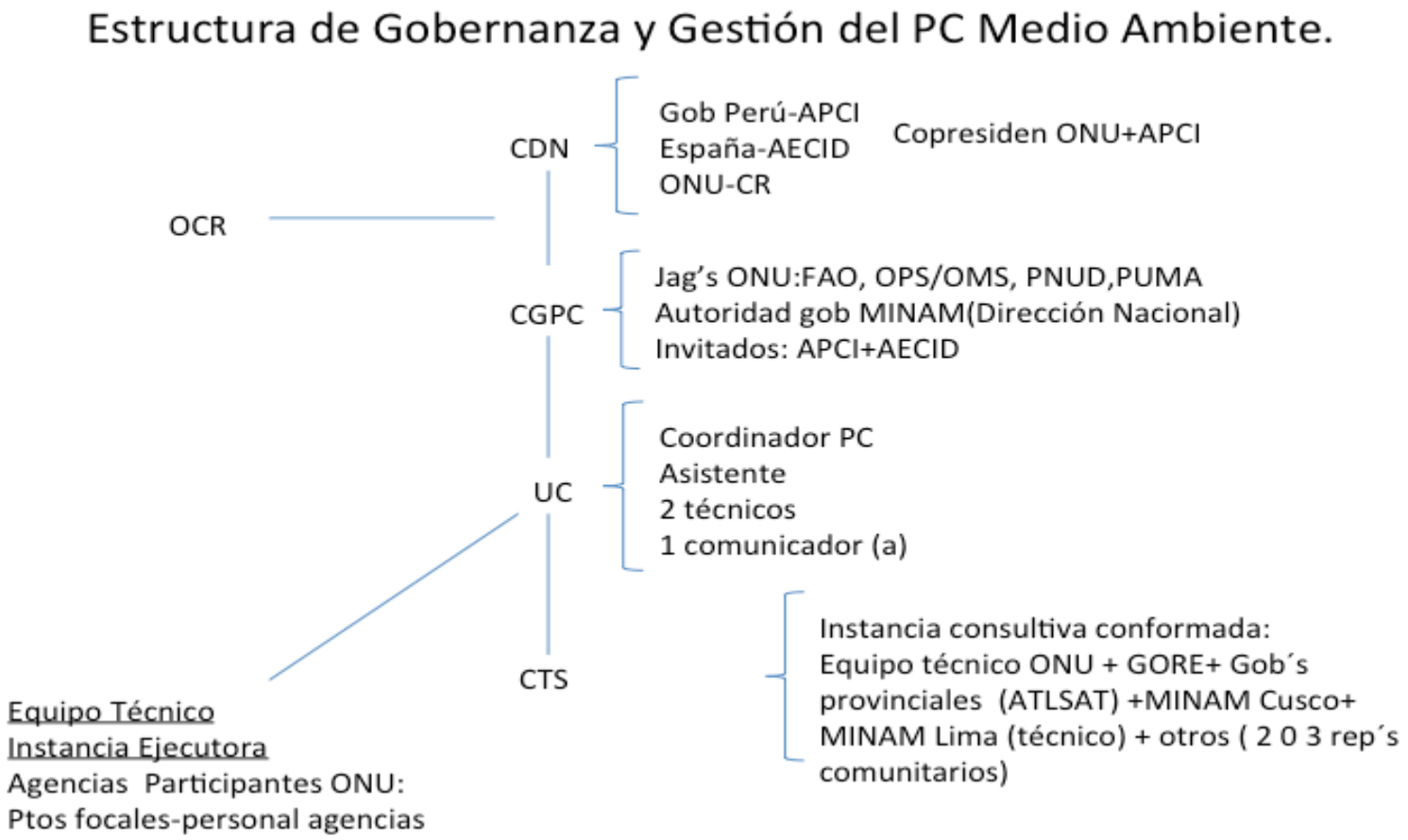
FECHA	Hora	ACTIVIDAD	LUGAR	ACTORES
21-03	09.30 a 10.30	Reunión con la Coordinadora Residente	OCR- PNUD	Sra. Rebeca Arias, María Eugenia Mujica y Evaluadores
	10.30 a 12.00	Reunión con el Grupo de Referencia	PNUD	Comité Directivo Nacional, el Comité de Gestión y el Equipo Técnico del PC, además de la Unidad de Coordinación
	14.00 a 15.00	Reunión MINAM	MINAM	Eduardo Durant y Claudia Figallo
	16.00 a 17.00	Reunión con AECID		Juan Diego Ruiz, José Hermoza y Carlos La Torre.
	17.00 a 18.00	Reunión con CTS del PC	PNUD	CTS, UC
22-03	09.00-11.00	Viaje de Lima a Cusco		
	15.00 a 18.00	Reunión con Equipo PC	Cusco	Gustavo , Evaluadores y equipo técnico
23-03	09-00 a 12.00	Reunión GORE Cusco – Gerencia de Recursos Natulares – UOR- MINAM Cusco.	Cusco	Gerente RRNN, Edwin Mansilla, Rosa Urrunaga, Roberto Carlos Salazar (MINAM-Cusco)
	14.30 – 17.30	Reunión GORE Apurímac- Gerencia de Recursos Naturales (Invitación al Gerente de RRNN) Nota: si no puede asistir, podemos tener la reunión vía Skipe	Cusco	Francisco Carrión, Gerente de RRNN de Apurímac
24-03	07.30-15.00	Viaje de Cusco a Comunidad Huisuray, Distrito Colquemarca	Huisuray	
	15.oo a 17.00	Reunión con líderes y familia participantes, observar prácticas adaptativas en comunidad con procesos iniciales	C.C. Huisuray, Distrito de Colquemarca	Lideres, familias y ECAs

	17.00 a 18.30	Viaje de Huisuray a Santo Tomas	Pernote en Santo Tomas	
25-03	10.00 a 13.00	Grupo Focal con Líderes de 5 comunidades: Cochapata, Huisuray, Mellototora, San Sebastian de LLusco y Huañacahua	Santo Tomas	10 líderes comunales
	15.00 a 17.30	Grupo Focal con comunicadores Rurales	Santo Tomás	Pedro Llaique, Aquilino Gallegos y Otros.
26-03	09.00 a 11.00	Reunión con Presidente y Secretario Técnico AMSAT	Santo Tomas	Florentino Layme (Alcalde de la Provincia de Chumbivilca) y Enrique Palomino, Secretario Técnico de AMSAT.
	11.30 a 15.30	Viaje de Santo Tomas al distrito de Capacmarca	Distrito de Capacmarca	
	16.00 a 18.00	Reunión con Comité de Regantes y Asociación de Productores de Cuyes	Comunidad de Cochapata, distrito de Capaccmarca	Miembros del Comité de Regantes, Mujeres integrantes de la asociación de criadores de Cuyes, ECAs.
27-03	08.00 a 09.00	Visita a alcalde y Unidad de Gestión Ambiental en la Municipalidad Distrital de Capacmarca	Municipalidad de Capacmarca	Marcos Huamani, Alcalde, Regidor de Medio Ambiente y Responsable de UGA
	09.30 a 11.30	Viaje del Distrito de Capacmarca al Distrito de Haquira	Haquira	
	12.00 a 13.30	Reunión con Alcalde distrital de Haquira, Regidor de Medio Ambiente y Responsable de UGA	Municipalidad de Haquira	Rolando Curitumay, alcalde, Roberto García y Jose Ramirez
	14.30 a 15.30	Reunion con Representantes de la Comision Ambiental Municipal CAM HAquira	Municipalidad de Haquira	Miembros de la CAM y UGA
	15.30 a 18.00	Reunión con dos asociaciones de productores del distrito de Haquira	Haquira	Miembros de las 2 asociaciones de productores ECAs
28-03	08.00 a 10.00	Viaje del Distrito de HAquira a la comunidad de Ccasacancha, distrito de Tambobamba	Ccasacancha, Distrito de Tambobamba - Apurimac,	
	10.00 a 15.00	Observación prácticas adaptativas representativas de comunidades de alta montaña, reunión con informantes clave, recorrido a iniciativas adaptativas de la comunidad	Comunidad Ccasacancha, Distrito de Tambobamba - Apurimac,	Familias, líderes y pequeños productores de llamas de la comunidad que realizan prácticas
	15.00 a 17.00	Viaje de la comunidad de Ccasacancha al distrito de Tambobamba	Distrito de Tambobamba,	

			Apurimac,	
29-03	09.00 a 11.30	Entrevista a alcalde y Vicepresidente de AMSAT, Regidor de Medio ambiente y responsable de UGA	Municipalidad Provincial de Cotabambas, Apurimac	Guido Ayerbe, Regidor de medio ambiente, Werner Tamayo, Rudiar Vizcarra
	14.00 a 16.00	Grupo Focal con Líderes comunales de: Comunidad de Secseca, Apumarca y Ccasacancha	Municipalidad Provincial de Cotabambas, Apurimac	6 lideres de comunidades
30-03	08.00 a 09.00	Viaje de Tambobamba a comunidad de Secsseca	Comunidad de Secseca	
	09.00 a 10.30	Entrevista con familias, reunión con JASS, practicas adaptativas	Comunidad de Secseca, distrito de Tambobamba-APURIMAC	Lideres y familias de la comunidad
	10.30 a 18.00	Viaje de retorno de la comunidad de Secseca a Cusco.		
31-03	09.00 a 10.00	Reunión con el Instituto de Investigación Universitaria IUR, Entrevista sobre el desarrollo y continuidad del Diplomado en Cambio Climático	Cusco	Milton Montoya Jara
	10.00 a 11.00	Reunión con equipo de la Unidad de Coordinación Oficina Cusco	Cusco	Evaluadores y UC.
01-04		Retorno a Lima		Evaluadores
02 y 03 de abril		Reuniones bilaterales con Grupo de referencia		Responsables de agencias PNUD, OPS, PNUMA, FAO. AECID
04-04	10.00	Entrega de resultados preliminares al Grupo de Referencia	PNUD	CTS-UC
	12.00	Reunión de salida con la Coordinadora Residente del SNU	PNUD	Sra. Rebeca Arias, Maria Eugenia Mujica y Evaluadores

Nota: Esta agenda ha sido elaborada conjuntamente entre el equipo del PC y el equipo de evaluación. La misma puede estar sujeta a cambios.

Anexo 3. Organigrama funcional del Programa Conjunto



Anexo 4. Detalle del presupuesto acumulado del PC por resultados según recursos previstos, comprometidos y ejecutados

		Año 0: Oct08	Año 1: Dic 09			Año 2: Jul 10			Año 2: Dic 10			Año 3: Jul 11			Año 3: Dic 11		
Efectos	Productos	Presupuesto inicial	Monto total previsto	Monto total comprometido	Monto total desembolsado	Monto total previsto	Monto total comprometido	Monto total desembolsado	Monto total previsto	Monto total comprometido	Monto total desembolsado	Monto total previsto	Monto total comprometido	Monto total desembolsado	Monto total previsto	Monto total comprometido	Monto total desembolsado
TOTAL PC			**2.195.436,0**	**315.761,0**	**182.307,6**	2.058.309,0	395.669,0	271.799,7	**2.229.977,0**	**342.717,5**	**881.781,2**	**2.246.013,0**	**338.452,0**	**1.216.005,3**	**1.928.583,0**	**480.611,0**	**1.427.169,6**
Resultado 1. Gobiernos			***1.293.500,0***	***376.814,0***	***179.072,5***	***1.287.919,0***	***514.034,6***	***343.292,9***	***1.279.423,0***	***483.741,0***	***696.265,7***	***1.485.183,3***	***545.319,2***	***985.361,0***	***1.558.264,3***	***577.604,2***	***1.266.841,3***
provinciales y distritales han	1.1. Capacidad aumentada de las comunidades y gobiernos locales y regionales para usar herramientas de gestión y programación que incluyen el Cambio Climático y el manejo de recursos naturales en la planificación del desarrollo rural.		520.000,0	199.000,0	71.003,7	520.000,0	268.431,1	136.848,1	518.000,0	170.856,1	205.144,0	664.000,0	98.700,0	380.793,3	621.581,0	70.700,0	458.140,0
incrementado sus capacidades para planificar, desarrollar e implementar, informar y coordinar iniciativas compatibles con la gestión sostenible de los recursos ambientales y servicios asociados (con énfasis en los recursos agua, suelo y forestales) e internalizar medidas de adaptación al cambio climático en sus herramientas y marcos regulatorios y de programación.	1.2. Las instituciones rurales con responsabilidades respecto a recursos hidrológicos, bosques, pastos, suelos, agricultura y ganadería tienen la capacidad para integrar en la programación y gestión de recursos naturales medidas de adaptación al cambio climático		234.500,0	65.000,0	35.000,0	234.500,0	65.000,0	35.000,0	234.500,0	10.077,0	188.445,6	234.500,0	10.077,0	195.403,6	345.000,0	16.740,0	350.037,1
	1.3. Capacidades aumentadas a niveles distritales, provinciales y regionales con respecto al empleo de herramientas para gestionar, diseñar y planificar obras civiles para proveer servicios confiables, sustentables y eficientes de agua potable y alcantarillado incluyendo viviendas saludables.		195.000,0	28.659,0	28.415,8	195.000,0	73.818,2	64.659,5	195.000,0	79.263,9	79.132,1	195.000,0	137.979,0	110.601,0	200.000,0	133.176,0	101.676,0
	1.4. Capacidades mejoradas a distintos niveles de gobierno respecto al desarrollo e implementación de sistemas de gestión ambiental descentralizados		344.000,0	84.155,0	44.653,0	338.419,0	106.785,3	106.785,3	331.923,0	223.544,0	223.544,0	391.683,3	298.563,2	298.563,2	391.683,3	356.988,2	356.988,2
Resultado 2. Capacidad			***962.836,0***	***116.761,0***	***111.304,0***	***825.709,0***	***108.005,1***	***125.506,4***	***999.377,0***	***123.973,5***	***596.620,6***	***941.523,0***	***173.264,0***	***672.751,5***	***1.077.308,0***	***303.179,9***	***921.918,4***
fortalecida de asociaciones de productores y organizaciones de base en general para, participativa y concertadamente, desarrollar, acceder y aplicar prácticas para la gestión sostenible de recursos naturales (con énfasis en los recursos agua, suelo y forestales) y servicios asociados que se relacionan a sus necesidades y responden a condiciones cambiantes.	2.1. Capacidades locales para adaptación al cambio climático aumentadas		279.000,0	43.000,0	-	145.240,0	24.000,0	-	210.240,0	16.747,2	112.492,8	347.403,0	-	129.700,0	308.188,0	73.050,0	214.456,9
	2.2. Capacidades aumentadas de los productores agrícolas para organizarse y coordinar a fin de proteger y usar sosteniblemente los recursos hidrológicos, haciendo uso de tecnologías apropiadas en pequeña escala para retener, almacenar, irrigar y distribuir el agua del retraimiento de los glaciares y de la lluvia		400.815,0	41.397,0	87.440,0	400.815,0	41.397,0	87.440,5	401.651,0	11.084,0	387.985,6	370.750,0	86.476,0	463.309,5	485.750,0	15.857,4	494.958,0
	2.3. Provisión de agua en volúmenes y calidad satisfactorias y viviendas saludables		123.021,0	3.361,0	3.361,0	123.021,0	12.930,0	8.387,8	227.377,0	24.559,8	24.559,8	123.021,0	47.647,0	40.601,0	183.021,0	126.412,0	124.643,0
	2.4. Las familias y la población en general son conscientes de los efectos potenciales del cambio climático y sus implicancias en menores flujos de agua y productividad agropecuaria en el mediano y largo plazo		160.000,0	29.003,0	20.503,0	156.633,0	29.678,1	29.678,1	160.109,0	71.582,4	71.582,4	100.349,0	39.141,0	39.141,0	100.349,0	87.860,5	87.860,5
Resultado 3. Las			***712.600,0***	-	-	***712.600,0***	***19.232,7***	***9.445,2***	***712.600,0***	***47.888,0***	***80.016,6***	***640.490,0***	***66.488,0***	***162.460,5***	***229.694,0***	***106.731,1***	***47.111,2***
asociaciones de productores y pobladores locales tienen acceso y participan en modelos competitivos e innovadores basados en sistemas de producción compatibles con la gestión sostenible de recursos naturales y el aprovechamiento de potencialidades locales y orientadas a mercados justos y sostenibles que favorecen aumentos en el nivel de ingreso y en la calidad de vida.	3.1. Acceso a la información sobre iniciativas comunitarias exitosas y sostenibles generadoras de ingresos y mecanismos financieros alternativos		229.000,0	-	-	229.000,0	-	-	229.000,0	24.021,4	-	156.890,0	13.000,0	25.278,4	154.794,0	66.731,1	47.111,2
	3.2. Capacidades mejoradas para gestionar infraestructura productiva y acceso a pequeñas donaciones, información y asistencia técnica para proyectos demostrativos comunitarios generadores de ingresos		423.600,0	-	-	423.600,0	-	-	423.600,0	-	56.150,0	423.600,0	15.500,0	108.294,1	74.900,0	40.000,0	-
	3.3. Programa de acceso mejorado a servicios integrales de saneamiento básico rural y de viviendas saludables		60.000,0	-	-	60.000,0	19.232,7	9.445,2	60.000,0	23.866,7	23.866,7	60.000,0	37.988,0	28.888,0	-	-	-
Seguimiento y Evaluación			-	-	-	54.246,0	29.843,0	22.500,0	54.246,0	22.150,0	38.807,0	54.246,0	29.843,0	22.500,0	54.246,0	29.843,0	22.500,0
Coordinación del PC			-	-	-	-	-	-	523.420,0	56.674,7	354.205,3	523.420,0	59.425,3	434.213,7	563.140,1	39.950,0	575.665,8

Anexo 5. Detalle de los resultados previstos y resultados alcanzados según metas e indicadores.

Resultados previstos	*Productos*	*Indicadores de productos*	*Meta estimada de productos*	*Resultados programáticos alcanzados*
1. Distintos niveles de gobierno han incrementado sus capacidades para la gestión sostenible de los recursos ambientales y servicios asociados y para internalizar la adaptación al cambio climático en sus herramientas y marcos regulatorios.	1.1. Capacidad aumentada de las comunidades y gobiernos locales y regionales para usar herramientas de gestión y programación que incluyen el Cambio Climático y el manejo de recursos naturales en la planificación del desarrollo rural.	N°. De gobiernos locales, provinciales y regionales que incluyen acciones prioritarias de gestión de recursos ambientales y adaptación al cambio climático en sus planes de desarrollo y presupuestos participativos.	Capacitar a 9 Gobiernos Locales y 2 Gobiernos Regionales.	-Funcionarios y técnicos de Gobiernos Locales del ámbito del PC han fortalecido sus capacidades en la programación que incorpora el enfoque de gestión ambiental descentralizada frente al Cambio Climático y en el manejo sostenible de recursos naturales en la planificación del desarrollo rural. -Los funcionarios y técnicos de Gobiernos Locales disponen de los siguientes instrumentos: Planes de adaptación frente al cambio climático de las Microcuencas de Santo Tomas y Challhuahuacho; Plan de adaptación al cambio climático de la Sub Cuenca de rio Santo Tomás; Plan de Desarrollo Institucional AMSAT; Propuesta de plataforma de gobernabilidad efectiva del agua a nivel de la cuenca del río Santo Tomas; Un plan de desarrollo Turístico de la Sub cuenca del río Santo Tomas y Sistemas de Información Geográfica –SIG. -Los facilitadores municipales y consultores del PC brindaron soporte técnico en la construcción de instrumentos de gestión ambiental municipal y en la constitución de Unidades de Gestión Ambiental (9 UGA). -Funcionarios y técnicos de las municipalidades han sido fortalecidos a través de pasantías sobre experiencias exitosas de incorporación de medidas de adaptación frente al cambio climático. -Con la Gerencia de RRNN del Gobierno Regional de Cusco, se realizan acciones conjuntas para conformar y fortalecer Comisiones Ambientales Municipales CAMs en todas las provincias de región, implementar con Instrumentos de Gestión Ambiental y al mismo tiempo impulsar con carácter regional la conformación del Sistema Regional de Gestión Ambiental descentralizada a nivel de la Región Cusco, en el marco de acciones de Incidencia política en el ámbito local y regional. -57 funcionarios/técnicos de municipalidades reciben la Capacitación en efectos del cambio climático. -41 funcionarios, técnicos y líderes locales del ámbito del PC, participan de un programa de pasantía de autoridades, técnicos de municipalidades y líderes locales a

				microcuencas. -361 personas entre ellos autoridades, funcionarios, técnicos de municipalidades, micro empresarios de hoteles, restaurantes y líderes de opinión, participan en el Plan de desarrollo turístico de la cuenca de río Santo Tomas (Talleres de información, sensibilización, planificación, recopilación de información, validación) -32 funcionarios y técnicos de las 9 municipalidades dentro del ámbito del PC, reciben la Capacitación a funcionarios y técnicos del ámbito AMSAT en manejo básico del Sotfwart para el sistema de información geográfica – SIG. -576 funcionarios técnicos de gobierno regional, local y del Ministerio de Ambiente de Cusco y líderes locales participan en los Talleres descentralizados (a nivel provincial) de fortalecimiento de capacidades para la elaboración de los instrumentos de gestión ambiental (Creación de la Comisión Ambiental Municipal, diagnóstico, plan y agenda ambiental Municipal, así como la Política Ambiental y el Sistema de Gestión Ambiental Local).
	1.2. Instituciones gubernamentales con responsabilidades relacionadas a los recursos hídricos, pastos, bosques, agricultura y ganadería tienen la capacidad para planificar y gestionar sosteniblemente los usos directos e indirectos, e incorporar las estrategias de adaptación al cambio climático en sus actividades.	N° de Instituciones que incorporan dimensiones de adaptación climática en sus planes y actividades.	Abarcar 9 Gobiernos Locales y 2 Gobiernos Regionales.	-Los estudios realizados por el Programa Conjunto (estudios de evaluación de áreas críticas, perfil del proyecto de represamiento del Rió Huisiyo, Planes de adaptación al CC a nivel de microcuencas, Una propuesta de compensación por servicios ambientales) fueron socializados en el Gobierno Local de Chumbivilcas y en otros casos se realizaron presentaciones en la ciudad de Cusco dirigidas a instituciones vinculadas a los temas estudiados.

	1.3. Capacidades aumentadas a Niveles distritales, provinciales y regionales con respecto al empleo de herramientas para gestionar, diseñar y planificar obras civiles para proveer servicios confiables, sustentables y eficientes de agua potable y alcantarillado, incluyendo viviendas saludables.	Nro. Funcionarios y técnicos capacitados.	45 técnicos y funcionarios capacitados.	-Líderes comunales han fortalecido sus capacidades para gestionar y proveer servicios sostenibles y eficientes de agua potable y saneamiento básico con enfoque de cambio climático y viviendas saludables. -El PC ha concluido con estudios que contribuyen en la mejora de la gestión de servicios de agua y saneamiento básico rural: Estudios sobre calidad de agua para consumo humano; Línea de base sobre el estado de la infraestructura de agua y saneamiento; Estudio sobre política tarifaría, demanda actual y potencial del agua para usos domésticos. -Se realiza una consultoría de capacitación a técnicos de OMSABA en los 9 municipios del ámbito del PC. -108 funcionarios y técnicos de OMSABA de las 9 municipalidades, profesionales de instituciones públicas y privadas que trabajan en el ámbito del PC, capacitados en la gestión de proyectos de saneamiento básico rural, en relación al uso y manejo del recurso hídrico con adaptación al Cambio climático. -160 miembros de los 32 Comités de JASS de las dos microcuencas, 21 responsables de OMSABA de 08 municipalidades y 11 representantes de salud, reciben la Capacitación transversal izando medidas de adaptación al cambio climático en sus responsabilidades y tareas.
	1.4. Capacidades mejoradas de gobiernos locales, provinciales y regionales con respecto al diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental descentralizados sobre temas de adaptación frente al cambio climático.	N° de gobiernos locales del ámbito de la AMSAT y gobiernos regionales de Cusco y Apurímac han mejorado sus capacidades para la gestión del medio ambiente.	Capacidades mejoradas a 9 Gobiernos Locales y a 2 Gobiernos Regionales.	-Implementado el Plan de fortalecimiento de capacidades de las Comisiones Ambientales Municipales de los 9 municipios de la AMSAT en gestión ambiental descentralizada sobre temas de adaptación frente al cambio climático, incluye la construcción de otros 5 instrumentos de gestión ambiental municipal: El Diagnostico ambiental local, Plan de acción ambiental, Agenda ambiental local, Política ambiental local y el Sistema local de gestión ambiental. -Concluyó la elaboración de las Estrategias Regionales de adaptación frente al cambio climático de Cusco y Apurímac; y se brindó apoyo a la elaboración de sus respectivos planes de implementación. -Concluyó el Plan de fortalecimiento en gestión ambiental adaptativa frente al cambio climático y la asistencia técnica de la gerencia ambiental de la AMSAT. -Se fortaleció el sistema de monitoreo climatológico del SENAMHI con la instalación de 02 estaciones meteorológicas satelitales articuladas al Sistema de información del Sistema de Alerta Temprana – SAT del Perú.

				-Se realiza un reporte sobre el Estado del Medio Ambiente en las microcuencas seleccionadas del ámbito de la AMSAT. -Concluyó el estudio de investigación en ordenamiento territorial para la gestión ambiental en la provincia de Cotabambas. -Concluyó el dictado de la primera y segunda versión del diplomado en Ciencia y Gestión frente al Cambio Climático, al que asistieron Técnicos y funcionarios de Cusco y Apurímac (44 estudiantes obtuvieron el diploma en mención). -108 funcionarios, técnicos municipales y líderes locales (organizaciones sociales de base), participaron en los Talleres de información, comunicación sobre temática de conflictos socio ambientales en las provincias de Chumbivilcas y Cotabambas. -63 funcionarios, técnicos de municipalidades, y profesionales de diferentes instituciones de la región de Cusco y Apurímac, participaron del Programa diplomado en adaptación al cambio climático.
2. Capacidad fortalecida de poblaciones locales para desarrollar, acceder y aplicar prácticas productivas para la gestión sostenible de recursos naturales y servicios asociados, que atiendan sus necesidades y respondan a condiciones climáticas cambiantes.	2.1. Capacidad aumentada de usuarios de recursos naturales en el nivel local principalmente en comunidades piloto, para adaptarse al cambio climático a través de una efectiva y fortalecida gestión de los recursos hídricos.	N° de comunidades piloto con planes de desarrollo concertado que incorporan medidas adaptativas de cambio climático y gestión de riesgos.	Comunidades del ámbito del PC con planes de desarrollo con medidas de adaptación al cambio climático.	-Comunidades Piloto y sus dirigentes, cuentan con instrumentos de gestión como: Plan de Desarrollo Comunal (PDC), Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) y Plan de Acción Comunal, estos instrumentos incorporan actividades adaptativas al cambio climático. -Mediante el PC las comunidades han aplicado herramientas como: CVCA (Análisis de Capacidad y Vulnerabilidad Climática) y CRiSTAL (Herramienta para la identificación Comunitaria de Riesgos -Adaptación y Medios de Vida), estos instrumentos sirven de ayuda para que la comunidad identifique de manera participativa sus principales recursos, las amenazas climáticas y no climáticas y los riesgos que afectan en sus medios de vida. El resultado de estos análisis, sirven como insumos para la elaboración de los Planes de Adaptación frente al cambio climático. -El Plan de comunicaciones y programas radiales impulsados por el PC como mecanismo de información y concienciación sobre el cambio climático, logró productos, por ejemplo es mayor la población rural y urbana del ámbito de intervención que está informada y sensibilizada sobre los efectos y medidas de adaptación al cambio climático. -Fortalecimiento de capacidades a 24 Periodistas ambientalistas de Cusco. -75 Representantes de instituciones públicas y privadas y público interesado,

				participaron en el Primer festival de video ambiental de Cusco.
	2.2. Capacidades aumentadas de los productores agropecuarios para organizarse y coordinar a fin de proteger y usar sosteniblemente sus recursos.	Numero de ECAS implementadas que incorporan prácticas de adaptación al cambio climático.	Contar con 90 ECAS	-Se han implementado 86 ECAS, en diferentes comunidades de las dos microcuencas Challhuahuacho y Santo Tomás. -A nivel de comunidades piloto existen ECAS en distintos ejes temáticos. Con la perspectiva de dar sostenibilidad a esta iniciativa, los facilitadores comunales en coordinación con técnicos de ODEL y otras instituciones brindaron asesoramiento técnico a las ECAs de Cuyes, Riego y Forestales. -Productores en comunidades piloto, se han capacitado en construcción, reparación y mantenimiento de infraestructura de riego por aspersión. -En comunidades altas de las microcuencas, se han capacitado a grupos de familias criadores de alpaca en manejo de bofedales, pastizales, esquila y sanidad animal en camélidos. (40 criadores de alpaca de comunidades del distrito de Haquira fueron beneficiados) -Se han rehabilitado sistemas de riego tecnificado (aspersión) en 9 comunidades piloto. -55 funcionarios/técnicos (ODEL) de las municipalidades dentro del ámbito del PC, se vieron favorecidos con el fortalecimiento de facilitadores campesinos en aspectos técnico-productivos con metodología ECA. -Fortalecimiento de 64 líderes de comunidades de la Sub Cuenca Santo Tomás. -1354 participantes entre ellos miembros de las 86 ECAS, además de pobladores locales y líderes comunales de las comunidades dentro del ámbito del PC, tomaron parte en la formación de Escuelas de Campo en comunidades campesinas. -260 participantes entre ellos autoridades, líderes comunales y pobladores de las comunidades piloto, recibieron una Capacitación en manejo y recuperación adaptativa de recursos naturales (zanjas de infiltración, reservorios, plantaciones forestales). -215 personas, 107 varones y 108 mujeres, integrantes de comités de usuarios de riego de las comunidades piloto, participaron en los Talleres de capacitación en

				construcción, reparación y mantenimiento de infraestructura de riego.
	2.3. Capacidad aumentada de los usuarios de agua para consumo humano para la provisión sostenible y confiable en volúmenes mínimos necesarios para proteger la salud humana, incluyendo vivienda saludable e higiene.	Nro. de miembros MINSA, OMSABAR, JASS y comunidades piloto capacitados.	85 usuarios responsables capacitados. 188 familias beneficiadas.	-Se ha implementando el programa demostrativo de vivienda saludable en 9 comunidades piloto, (incluye la instalación de cocinas mejoradas) en el contexto de cambio climático. -Se capacitó a 267 jefes(as) de familias: 134 mujeres y 133 hombres) en 9 comunidades piloto en prácticas saludables principalmente en uso eficiente de consumo de agua, manejo de residuos sólidos, aguas servidas. -Se cuenta con 9 perfiles o estudios de replanteo de los sistemas de agua potable de 9 comunidades piloto, estos han sido entregados a las Juntas Directivas Comunales para iniciar gestiones ante las municipalidades y otras instituciones. -Los facilitadores comunales apoyaron las actividades de promoción, información, sensibilización y capacitación a familias de comunidades piloto sobre viviendas saludables y medidas de adaptación frente al cambio climático. -La implementación y procesos constructivos de 288 cocinas mejoradas. -Se cuenta con un estudio de base sobre enfermedades producidas por vectores debido al cambio de temperaturas y precipitaciones. -La elaboración de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PIGARS Santo Tomas y Tambobamba). -111 integrantes de la JASS, líderes y pobladores de comunidades piloto, reciben capacitación y talleres de educación sanitaria y ahorro de agua. -2515 personas, entre ellos 1250 varones y 1265 mujeres, pobladores y líderes locales de las comunidades piloto, reciben la Capacitación en VIVISAL. -30 pobladores locales de comunidades piloto, reciben la Capacitación para maestros albañiles en construcción de cocinas mejoradas.
	2.4. Las familias y la población en general son conscientes de los efectos potenciales del	Nro. de familias que conocen prácticas positivas en favor de medidas de adaptación al cambio climático y	500 familias sensibilizadas.	-Familias, líderes especialmente de las comunidades piloto y población de los distritos donde se emiten los programas radiales, fueron informadas y vienen de manera gradual tomando conciencia sobre los efectos potenciales del cambio climático y sus implicancias en menores flujos de agua y en la productividad agropecuaria.

	cambio climático y sus implicancias en menores flujos de agua y productividad agropecuaria en el mediano y largo plazo.	gestión de recursos naturales (agua, suelo y bosques)		-Se emiten programas radiales desde 4 distritos con alcance a la sub cuenca Santo Tomás. -Los programas radiales son conducidos por los comunicadores rurales en quechua y castellano y son complementados con mensajes radiales editados sobre cambio climático y medidas de adaptación. -Se han desarrollando campañas de información y sensibilización sobre control de incendios forestales, sobrepastoreo, y uso adecuado del agua. -En el tema de escuelas ecoeficientes se han desarrollando talleres sobre cambio climático y medidas de adaptación bajo la propuesta de escuelas eficientes con docentes de Instituciones Educativas y especialistas de UGEL (participaron 249 docentes de ellos 168 varones, 81 mujeres). -10 estudiantes del instituto superior tecnológico Haquira, 71 estudiantes Instituciones educativas secundarias de Haquira y 50, estudiantes de Instituciones Educativas de la Ccapaccmarca, participan en las Campañas de Sensibilización sobre efectos del cambio climático sobre el agua. -79 estudiantes de instituciones educativas Llusco, participaron en las Campañas de sensibilización de promoción de la reforestación – sembremos vida. -20 estudiantes I.E Santo Tomás participan la Campaña de sensibilización prevención de incendios forestales y sobre pastoreo, mediante el Taller de teatro cuento “Los Topos”. -249 docentes de IE de nivel primario y secundario, participan en la Capacitación sobre cambio climático bajo la propuesta de escuelas ecoeficientes. -117 estudiantes de IE ámbito de intervención PC, participan de Concursos interescolares.
3. Modelos competitivos para sistemas de producción basados en la gestión sostenible de recursos	3.1. Acceso a información sobre iniciativas comunitarias exitosas sostenibles generadoras de ingresos y	Nro. de grupos de familias que acceden a información basada en análisis de mercado potencial para sus productos.	Al término de los estudios de identificación de productos y mercados potenciales se espera que grupos de	-Estudio de iniciativas comunitarias. -Proyectos formulados para financiamiento. -Informes de estudios de productos potenciales para comercialización y estudio de mercado.

naturales, el aprovechamiento de potencialidades locales que se traducen en un aumento del nivel de ingresos y calidad de vida.	oportunidades de comercialización y financiamiento.		familias accedan a información sobre oportunidades de articulación más ventajosa para sus productos en el mercado.	
	3.2. Capacidades mejoradas para gestionar infraestructura productiva y acceso a pequeñas donaciones, información y asistencia técnica para proyectos demostrativos comunitarios generadores de ingresos.	N° de iniciativas de emprendimiento económico familiares y comunales implementadas de manera inicial.	X Familias.	-El logro de este producto es consecuencia del producto 3.1 por que con el cambio de estrategia PPD se generaron sinergias entre 3.1. y 3.2 -Se coordina con las municipalidades del ámbito del PC especialmente con ODELGA –Oficinas de Desarrollo Económico y Gestión Ambiental, a fin implementar la actividad de manera compartida buscando el cofinanciamiento de iniciativas de generación de ingresos, en el marco de manejo adecuado de los recursos ambientales principalmente el recurso agua.

Anexo 6. Matriz de seguimiento del PC semaforizado, Dic. 2011

PERIODO: OCTUBRE- DICIEMBRE 2011

Metas Anuales	Actividades clave	Comentarios	AÑO 1	AÑO 2	2011/2012						Agencia ONU	Entidad responsable
					1	2	3	4	5	6		
Producto 1.1: Capacidad de autoridades y gobiernos locales, provinciales y regionales para utilizar diversas herramientas de gestión e incorporar la adaptación al cambio climático en la planificación del desarrol												
METAS	Act. 1.1.1. Un Linea de base socioeconómica y ambiental de la subcuenca del rio Santo Tomás.	**Actividad Concluida.** Se cuenta con el estudio de LB, se viene utilizando como documento de referencia en el proceso de implementación del P.C.									PNUD	GRADE
	Act. 1.1.2 1 Programa de capacitación a funcionarios de gobiernos locales, provinciales y regionales sobre los efectos del cambio climático en sectores seleccionados y el desarrollo de la capacidad analítica para identificar e integrar de medidas de adaptación al cambio climático en: marcos sectoriales, zonificación y planificación del uso del suelo, evaluación de impacto ambiental de proyectos de inversión privada, etc.	**Actividad en proceso** El proceso para la contratación de la consultoria que asuma esta actividad está en curso.	X	X	X	X	X	X			PNUD	Consultores
	Act. 1.1.3. Un Estudio para evaluar la vulnerabilidad actual y futura a factores climáticos de actividades/sectores, involucrando de forma intensiva a actores clave y propuesta de Plan de Adaptación al Cambio Climático para la subcuenca de Santo Tomás)	**Actividad Concluida.** Se cuenta con el estudio de adaptación al cambio climático de la Sub Cuenca del rio Santo Tomás, se entrego a autoridades de los gobiernos locales de las 9 municipalidades. Documento revisado por funcionarios del GR Cusco (Gerencia de RRNN y Gestión del Medio Ambiente)	X	X	X	X					PNUD	ITDG
	Act. 1.1.4. Fortalecimiento a la AMSAT: PDI y acompañamiento para la implementación del PDI	**Actividad en proceso** PDI – Plan de Desarrollo Institucional entregado a la AMSAT, el documento contribuye con orientaciones básicas sobre la conformación de la mancomunidad. El proceso de fortalecimiento de la AMSAT se viene abordando a nivel de municipalidades socias AMSAT , tomando como referencia los ejes planteados en el PDI El PC apoya con asistencia técnica mediante tres personas (especialistas o facilitadores municipales para nueve municipalidades del ámbito AMSAT, siendo una de sus responsabilidades facilitar la conformación de unidades de gestión ambiental - UGA en las estructuras funcionales y orgánicas de las municipalidades, y la constitución de CAMs y acompañar la implementación del PDI. Se han conformado 9 Unidades de Gestión Ambiental (UGA). Tambobamba, Haquira, Mara, Challhuahuacho, Quiñota, Llusco, Colquemarca, Ccapacmarca, Santo Tomás. Esta actividad está directamente relacionada con la Act. 1.4.1	X	X	X	X	X	X	X		PNUD	Consultores

Act. 1.1.5. Un Programa de pasantías de autoridades locales a microcuencas "modelo" gestionadas integralmente y adaptativamente frente al cambio climático	**Actividad Concluida** Se ha realizado una tercera pasantía: Noviembre 2011 a Cajamarca Granja Porcón, objetivo conocer experiencias en forestación y reforestación como medida de adaptación al cambio climático, participaron un total de 25 personas entre técnicos de municipalidades y líderes de comunidades, de ellos 23 son hombres y 2 mujeres.	X		X	X	x	X	X			PNUD	UC
Act.1.1.6. Campañas de sensibilización/información (a autoridades, funcionarios locales, regionales, provinciales y población local) respecto a los efectos del cambio climático y las opciones de adaptación disponibles a distintos niveles y sectores	**Actividad Concluida** Se ha distribuido material informativo producido por el PC (calendario ambiental, agenda ambiental, afiches, etc.) a la población del ámbito de intervención incluido autoridades y líderes de opinión hasta el 2010. **Desde Julio 2011 esta actividad forma parte del plan de comunicaciones integrada a la actividad 2.1.3**	X	X	X	X	X					PNUD	UC
Act. 1.1.7. 1 propuesta de plataforma para la gobernabilidad efectiva del agua a nivel de la subcuenca de Santo Tomás (gestión integrada de los recursos hídricos) (incluye estudios sobre balance hídrico, inventarios de servicios hidrológicos y fuentes de agua, zonas de protección críticas, estado de acuíferos, coordinaciones.	**Actividad en proceso final** Se concluyó el estudio de balance hídrico, se cuenta con un documento propuesta de plataforma para la gobernabilidad del agua. Se capacitó a 24 campesinos aforadores de agua en 9 comunidades piloto de la subcuenca, el rol de este de grupo de capacitados es monitorear el caudal de agua de sus fuentes en sus propias comunidades. Se viene coordinando con CONDESAN para fortalecer el sistema de monitoreo de caudales de agua en dos puntos referenciales 2 microcuencas en la comunidad de Secocca	X	X	X	X	X	X	X			PNUD	UC
Act. 1.1.8. Sistematización y diseminación de mejores prácticas y lecciones aprendidas en el transcurso de la implementación del programa conjunto.	**Actividad en proceso** La UC ha presentado a los oficiales de las agencias del PC, una propuesta para la sistematización de experiencias, se espera su retroalimentación, para continuar con el proceso de contratación de la consultoría que asuma esta tarea .					X	X	X			PNUD	UC consultores
Act. 1.1.9 Un Plan de Desarrollo Turístico de la cuenca como insumo para los planes de desarrollo concertado en las microcuencas.	**Actividad en proceso final** Se cuenta con 01 Plan estratégico de desarrollo turístico de la Sub cuenca del río Santo Tomás, que incluye un análisis de oferta y demanda turística. Se cuenta con el video de demanda turística. El Plan de desarrollo turístico está en proceso de socialización con las municipalidades involucradas, con las oficinas de DIRCETUR (Cusco y Apurímac), con el proyecto de servicios empresariales de la Cooperación Suiza en Cusco.				X	X	X	X			PNUD	UC consultores
Act.1.1.10 Implementar dos sistemas de información geográfica para ordenamiento territorial de la sub Cuenca del río Santo Tomas	**Actividad Concluida** 2 SIG - Sistemas de Información Geográfica implementados en las municipalidades provinciales de Chumbivilcas y Cotabambas. A nivel de municipalidades distritales se han instalado también módulos para SIG para complementar con el sistema de Información Geográfica desde los distritos. Se capacitó en manejo SIG a personal de 9 municipalidades del ámbito del PC, total 32 participantes (25 hombres, 7 mujeres).			X	X	X					PNUD	UC

	Act. 1.1.11 Fortalecimiento del MINAM a traves de la implementación del segundo año del Programa de Capacitación de Gestion de Cambio Climático de la DGCCDRH y Cooperación interregional en los procesos de fortalecimiento de capacidades en la planificación Regional de Cambio Climático Regional.	**Actividad en proceso** El PC ha participado en talleres centralizados del primer encuentro de programas de cambio climático organizado por MINAM, en el taller se ha delineado puntos criticos para establecer sinergias entre los proyectos que trabajan cambio climático. A nivel de la región Cusco, se ha iniciado la conformación y/o fortalecimiento de las Comisiones Ambientales Municipales CAM y los Instrumentos de Gestión Ambiental Municipal en municipalidades del ámbito del PC, actividad desarrollada en coordinación con el responsable de MINAM Cusco. En el marco del "Programa de Fortalecimiento de Capacidades a las Municipalidades de la Región Cusco, que busca la dotación de Instrumentos de Gestión Ambiental, el PC, MINAM Cusco y el Gobierno Regional mediante la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente han iniciado este programa de fortalecimiento el 7 diciembre 2011 Esta actividad es complementada con 1.1.4, 1, 1.1.12, 1.4.1 Es una muestra de intervencion INTERAGENCIAL.				X	X	X	X		PNUD	UC
	1.1.12 Plan de incidencia en ámbito local, regional y nacional, en temas de politicas ambientales.	**Actividad en proceso** Esta actividad está orientada a potenciar la (Act. 1.1.11) para impulsar con carácter regional la conformación del Sistema Local de Gestión Ambiental SLGA a nivel de la Región Cusco, en el marco de acciones de Incidencia política en el ámbito local y regional.				X	X	X	X		PNUD	UC consultores
	SUB TOTAL													
Producto 1.2	**Instituciones gubernamentales con responsabilidades relacionadas a recursos hídricos, pastos, bosques, agricultura y ganadería tienen la capacidad para planificar y gestionar sosteniblemente los usos directos**													
METAS:	Act. 1.2.1. Formulación de Planes de Adaptación al Cambio Climático a nivel distritales y/o microcuenca.	**Actividad Concluida** Estos planes (Micro cuenca Challhuahuacho y Santo Tomás) se ha socializados a nivel de los 2 gobiernos locales.	X	X								FAO	IMA
	Act. 1.2.2 (antes Act. 1.2.3). 1 Propuesta de compensación por servicios ambientales en el ámbito de la sub cuenca.	**Actividad Concluida** Se cuenta con la propuesta metodológica: Provisión equitativa sostenible del servicio ambiental hídrico en el distrito de Santo Tomás, el documento ha sido presentado a autoridades en la provincia de Chumbivilcas.		X								FAO	Consultor
	Act. 1.2.3 (antes Act.1.2.5). Una Evaluación de las áreas críticas para reforestación, manejo forestal y protección estricta.	**Actividad Concluida** El estudio de Evaluación de las áreas críticas para reforestación, manejo forestal, ha sido presentado en Santo Tomas y Cusco. Queda pendiente el mapeo de ubicación especifica del área potencial (nivel de comunidades). Frente a una demanda de parte de los alcaldes, el consultor Ing. Manuel Villavicencio (FAO), ofreció mapas por comunidad.			X	X	X					FAO	AGROACCION ALEMANA
	Act.1.2.4 (antes Act. 1.2.6). Caracterización de cultivos , especies forestales nativas, frutales, que por el cambio climático se están desarrollando en distintos pisos ecológicos.	**Actividad en proceso final** El estudio está en proceso de revisión en FAO Lima,(pedir informacion a FAO)					X	X				FAO	

	Act. 1.2.5. (Antes Act. 3.2.7) 1 Perfil de Proyecto de inversión para el represamiento del Río Santo Tomás (Sector Río Huisiyo), en contraparte con la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas.	**Actividad Concluida** Se presentaron los estudios en el gobierno local de Chumbivilcas. Se realizó la presentación en el Gob. Regional de Cusco (Plan MERIS e IMA) para que la Unidad Formuladora incorpore dentro de la cartera de proyectos del Gob. Regional.			X	X	X				FAO	
	Act.1.2.6 Un Plan de capacitación y asistencia técnica a funcionarios y técnicos de gobiernos locales, provinciales, regionales, sectoriales y ONGs con responsabilidades relativas a los recursos hídricos, pastos, bosques, agricultura y ganadería integradas a las medidas de adaptación al cambio climático.(Articulado con la Act. 1.1.2)	Actividad Anulada									FAO	
	SUB TOTAL											
1.3. Capacidades aumentadas a niveles distritales, provinciales y regionales con respecto al empleo de herramientas para gestionar, diseñar y planificar obras civiles para proveer servicios confiables, sustentables y eficiente												
METAS:	Act. 1.3.1. Un Plan de capacitación a funcionarios de gobiernos provinciales y distritales en diseño de proyectos de inversión pública en saneamiento básico rural que incorporan los aspectos de adaptación al cambio climático incluyendo monitoreo ambiental y eficiencia de los sistemas básico rural. Articulado con 1.3.6.	**Actividad concluida** El año 2010 mediante consultoría se capacitó a funcionarios y técnicos del área de saneamiento básico en 9 municipalidades, estas personas capacitadas ya no están laborando en dichos municipios. Consecuencia de este proceso, algunos técnico han formulado proyectos que actualmente están en ejecución (caso Tambobamba) **Se iniciara un nuevo ciclo de capacitación (año 2012 en los meses de Enero y Febrero). Actualmente están en proceso de selección de consultor.**	X	X				X			OPS/OMS/ PNUD (Año 3)	ITDG (Año 1)
	Act. 1.3.2. Un Plan de fortalecimiento de los Comités de Saneamiento en las dos microcuencas y Plan Estratégico para transversalizar medidas de adaptación al cambio climático en sus responsabilidades y tareas. Articulado con Act. 2.3.1	**Actividad concluida**	X	X							OPS/OMS PNUD (Año 3)	CBC (Año 2)
	Act. 1.3.3. Un Plan de capacitación dirigido facilitadores de comunidades piloto para la promocion de viviendas saludables, sostenibles y menos vulnerables al cambio climático.	**Actividad en proceso** Se cuenta con un facilitador por comunidad piloto, quienes vienen promoviendo la propuesta de vivienda saludable con medidas de adaptación al cambio climático en las 9 Comunidades piloto. Esta actividad continuara hasta cierre del PC Febrero del 2012.	X	X	X	X	X	X	X		PNUD (Año 3) OPS/OMS	ITDG (1)
	Act.1.3.4. Un Estudio de linea de base del estado fisico de la infraestructura existente o soluciones en saneamiento básico (agua y disposición sanitaria de excretas) en poblaciones menores a 200 habitantes, con énfasis en comunidades piloto. (Recursos Año 3)	**Actividad concluida** Se cuenta con estudios respecto del estado fisico de infraestructura básica de saneamiento (red de agua potable, alcantarillado/letrinas). A la fecha, los estudios se vienen entregando a los presidentes de las comunidades y estos a su vez han iniciado gestiones ante sus municipalidades para que dispongan de información actualizada y posterior toma de decisiones respecto al mejoramiento de los servicios de agua y saneamiento básico.	X								OPS/OMS	CBC
	Act. 1.3.5. Una Linea de base sobre calidad de agua para consumo humano involucrando a la JAAS o Comités de Saneamiento en comunidades piloto	**Actividad concluida** Se ha concluido el estudio en campo, se espera que los consultores entreguen el documento final, para posteriormente alcanzar a las Autoridades locales donde se ha										

	[illegible]	realizado el estudio (distritos y centros poblados del ámbito del PC).			X	X	X	X			OPS/OMS	Consultores
	Act. 1.3.6. Un Plan de capacitación de funcionarios de gobiernos locales y miembros de Comités de Saneamiento en monitoreo ambiental y de eficiencia de los sistemas de saneamiento básico rural. (pasa a actividades 1.3.1 y 2.3.1.en el POA año 3)	En el POA año 3 pasa a la actividad 1.3.1 y actividad 2.3.1									OPS/OMS PNUD (Año 3)	ITDG (Año 1)
	Act. 1.3.7./ 1.3.8. Estudio sobre marco regulatorio y política tarifaria actual para los servicios de agua potable y alcantarillado con propuesta para que parte de la tarifa se destine a un fondo de conservación/ protección de las fuentes de agua, incluyendo estudio sobre la demanda actual y potencial de agua para uso doméstico y la disponibilidad a pagar por ella como estratégicas para mitigar los efectos del cambio climático	**Actividad Concluida** Fusionada con la actividad 1.3.8.		X	X	X	X				OPS/OMS	CARE Perú
	Act. 1.3.8. Estudio sobre la demanda actual y potencial de agua para uso doméstico y la disponibilidad a pagar por ella como estratégicas para mitigar los efectos del cambio climático. Fusionada con 1.3.7.	**Actividad concluida** Actividad fusionada con la actividad 1.3.7, la fusión obedece que ambas actividades se complementan. El estudio ha sido presentado en la ciudad de Cusco a instituciones vinculadas con el tema. Queda pendiente entregar el documento oficialmente a los Gobs. Locales del ámbito del PC y en nivel regional Ministerio de vivienda construcción y saneamiento.		X	X	X	X				OPS/OMS	
	SUB TOTAL											
Producto 1.4 Capacidades mejoradas de gobiernos locales, provinciales y regionales con respecto al diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental descentralizados.												
	Act. 1.4.1. Plan de fortalecimiento de capacidades de gestion de las Comisiones Ambientales Municipales CAM de las provincias de Chumbivilcas y Tambobamba, Ambito de AMSAT, en gestión ambiental desentralizada sobre temas de adaptación al cambio climático. (Actividad articulada a la 1.4.3)	**Actividad en proceso Final** Se han conformado 09 CAM: Tambobamba, Mara, Challhuahuacho, Quiñota, Llusco, Colquemarca, Ccapacmarca, Haquira y Santo Tomas. Se han conformado 9 Unidades de Gestión Ambiental (UGA). Tambobamba, Haquira, Mara, Challhuahuacho, Quiñota, Llusco, Colquemarca, Ccapacmarca y santo Tomás. Las CAMs como las UGAs cuentan con ordenanzas municipales para su reconocimiento y funcionamiento. Esta actividad obedece a una acción articulada 1.1.4 y 1.1.11 Conjuntamente con las UGA se vienen realizando campañas de sensibilización y concientización a la población en general de los distritos con temas en cuidado de medio ambiente y cambio climático a travéz de presentaciones de videos "Cine Ambiental" Complementariamente en estas municipalidades se están promoviendo la implementación de los instrumentos de gestión ambiental municipal, tales como : Diagnóstico Ambiental Local, el Plan de Acción, la Agenda ambiental local, la Política ambiental local para posibilitar la puesta en marcha del Sistema de Gestión ambiental Local. Esta actividad es complementada con 1.1.4, 1.1.11, 1.1.12, es una muestra de intervencion INTERAGENCIAL.	X	X	X	X	X	X	X		PNUMA	

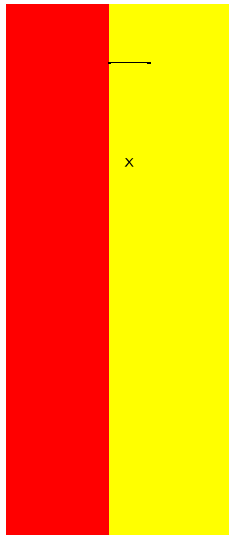
Act. 1.4.2. Contribución para la elaboración de 2 estrategias regionales (Cusco y Apurimac) de adaptación al cambio climático.	**Actividad concluida** Los gobiernos regionales de Cusco y Apurimac a la fecha cuentan con sus respectivas estrategias regionales de adaptación al cambio climático, en este procesos el PC ha contribuido con asistencia técnica mediante consultorías especificas. Complementariamente se viene apoyando con el diseño de la hoja de ruta y el plan de implementación de la estrategia regional de adaptación al CC en la Región Cusco. El proceso será similar en la Región Apurímac.		X	X	X	X	X	X	I	PNUMA	IMAPI
Act.1.4.3. 1 Plan de fortalecimiento de la AMSAT en lo que respecta a la gestión ambiental adaptativa en el contexto del cambio climático (implementación de la gerencia ambiental de AMSAT)	**Actividad Concluida** Concluyó el plan de fortalecimiento de la AMSAT(apoyo finaciero para la gerencia ambiental) en gestión ambiental adaptativa frente al Cambio Climático. La AMSAT actualmente se ha constituido en Mancomunidad, ha integrado en sus estatutos fundacionales principios de gestión ambiental descentralizada frente al cambio climático, el ex gerente ambiental de la AMSAT ha sido nombrado Gerente General de la Mancomunidad.			X	X	X				PNUMA	IMAPI
Act. 1.4.4. 1 estudio de caracterización climática para la sub cuenca de Santo Tomás (incluye capacitación a institución local) (Fortalecimiento del sistema de monitoreo climatologico del SENAMHI con 02 estaciones meteorologicas satelitales articuladas al Sistema de informacion del SAT.	**Actividad concluida** Concluyó el proceso de Fortalecimiento del sistema de monitoreo climatológico del SENAMHI con la instalación de 2 estaciones meteorológicas satelitales articuladas al Sistema de Información del SAT del Perú. El estudio de caracterización climática se encuentra en la fase final de elaboración.	X	X	X	X	X	X	X		PNUMA	SENAMHI
Act.1.4.5. 1 Reporte sobre el Estado del Medio Ambiente en las microcuencas seleccionadas, un programa de capacitación para elaborar dicho reporte incluyendo guia metodológica para elaborar reportes locales sobre el estado del medio ambiente y una guia metodológica sobre monitoreo ambiental participativo e indicadores criticos.	**Actividad concluida** Se cuenta con un informe GEO, (Reporte sobre el Estado del Medio Ambiente en las microcuencas seleccionadas), el mismo que a la fecha está siendo complementado y culminado con la asistencia de un consultor contratado para tal fin.	X	X	X	X	X	X			PNUMA	Manuel MALAGA LAZO
Act. 1.4.6. 1 Plan de capacitación dirigido a autoridades en resolución y negociación de conflictos sociales y ambientales (generalmente relacionados al control de los excedentes hídricos y tierras forestales o agrícolas) . Formacion de conciliadores en conflictos socioambientales.	**Actividad de en proceso** Se han desarrollado 12 de los 13 talleres previstos en el Plan de capacitación dirigido a autoridades en resolución de conflictos socio ambientales. Se prevé concluir esta actividad en el mes de enero del 2012. La formación de conciliadores en conflictos socio ambiental se llevará a cabo en el transcurso de los meses de enero , febrero, marzo del 2012.	X	X	X	X	X	X	X		PNUMA	PRODIALOGO
Act. 1.4.7. Un estudio de investigación aplicada para la gestión ambiental efectiva al nivel de las localidades y provincias seleccionadas (e.g. ordenamiento territorial)	**Actividad concluida** Concluyó el proceso de levantamiento de las observaciones planteadas durante el proceso de revisión y evaluación del Informe final N°3 del estudio de investigación objeto de la presente actividad. Actualmente dicho informe está en proceso de aprobación final en la sede del PNUMA.			X	X	X	X			PNUMA	Manuel MALAGA LAZO

	Act. 1.4.8 (antes Act. 2.4.2). 1 Programa de diplomado en adaptación al cambio climático y gestión adaptativa de recursos ambientales en zonas de alta montaña.	**Actividad concluida** Concluyo las actividades académicas de la primera y segunda versión del diplomado en ciencia y gestión frente al cambio climático, (dictado de clases, entrega de informes y monografías de parte de los alumnos, etc.) Complementariamente se coadyuva al proceso de implementación de la estrategia de sostenibilidad del diplomado al interior de la Escuela de Post grado de la UNSAAC para la creación de una maestría en Ciencia y Gestión frente al cambio climático.			X	X	X	X			PNUMA	UNSAAC - IIUR
	SUB TOTAL												
Producto 2.1 Capacidad aumentada de usuarios de recursos naturales en el nivel local principalmente en comunidades piloto, para adaptarse al cambio climático a través de una efectiva y fortalecida gestión de los recursos hí													
METAS	Act.2.1.1. 1 Plan de desarrollo de capacidades técnicas y de gestion para elaborar e implementar PDC comunal orientados a atenuar vulnerabilidades por cambios climáticos a nivel de usuarios de recursos naturales en comunidades pilotos.	**Actividad en proceso final** Los planes de desarrollo comunal elaborados (7 para comunidades piloto: Coochapata, Huisuray, Llusco, Huañacahua, Queuñapampa, Seccsecca, Apumarca) y 2 PDC Comunidades no piloto (Colca y Chila). Los PDC, han sido revisados y orientados hacia la adopción de medidas adaptativas al cambio climático y toman concreción en sus respectivos planes de acción comunal. Los (as) facilitadores comunales continuaran promoviendo la implementación de los planes de acción y la necesidad de elaborar planes comunales de adaptación al cambio climático. Queda pendiente elaborar los planes de adaptación al cambio climático en comunidades piloto.				X	X	X	X			PNUD	UC
	Act. 2.1.2. 1 Plan de prevención de desastres naturales de origen hidrológico y sistema de comunicacion para alertas articulado con la Act. 1.1.3.	**Actividad concluida** Se cuenta con Un Plan de prevención de desastres naturales de origen hidrológico y sistema de comunicación para alertas.	X	X	X	X						PNUD	ITDG
	Act.2.1.3. (antes Act. 1.2.5) Plan de comunicaciones y programa radial de asistencia técnica y concienciación sobre el cambio climático dirigido a familias y comunidades rurales y fortalecimiento de comunicadoras rurales. Articulada con la 1.1.6, 2.4.1, 2.4.2	**Actividad en proceso final** Se cuenta con el plan de comunicaciones que da soporte comunicacional a las actividades del PC que permiten posicionar el tema de cambio climático y visibilizar los ODMs en los niveles local, regional, nacional. Dentro del plan de comunicaciones se fortaleció la red de comunicadores rurales en las dos microcuencas y la Red de periodistas ambientalistas a nivel de la región Cusco. Se han desarrollado actividades conjuntas en coordinación con las municipalidades distritales del ámbito y con el Gobierno Regional del Cusco. Se prevé culminar la actividad a término del PC con la entrega de informe final sobre el proceso de comunicación aplicado. Esta actividad forma parte de la intervencion interagencial del PC		X	X	X	X	X	X			PNUD	Cecilia Alvarez UC, Comunicadora PC
	SUB TOTAL												
Producto 2.2 Capacidades aumentadas de los productores agropecuarios para organizarse y coordinar a fin de proteger y usar sosteniblemente sus recursos (agua, suelo, forestales y otros), haciendo uso de tecnologías apro													
METAS:	Act. 2.2.1. Fortalecimiento de facilitadores campesinos en aspectos técnico productivos con metodología ECA, en coordinación con MINAM.	**Actividad Concluida.** Se han capacitado 30 participantes en metodología ECA para formar escuelas de campo											

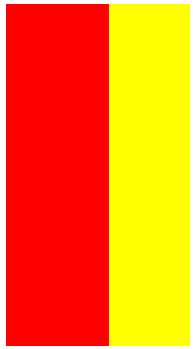
			X	X	X	X	X				FAO	Consultores
	Act. 2.2.2. Formación de Escuelas de Campo en comunidades campesinas de la sub cuenca.	**Actividad concluida** Se ha conformado 86 ECAS en total, 45 ECAS están en comunidades de la micro cuenca Challhuacho y 41 ECAS en comunidades de la Microcuenca Santo Tomas. Han participado 1354 productores/as (378 mujeres y 976 varones). Los ejes temáticos en los que se han formado las ECAs son: cultivo de haba, papa, plantaciones forestales, frutales, sanidad animal, alpaca, cuyes, riego por aspersión, hortalizas, pastos entre los mas importantes.	X	X	X	X	X				FAO	Consultores
	Act. 2.2.3.1 Plan de capacitación en manejo y recuperación adaptativa de recursos naturales (zanjas de infiltración, reservorios, plantaciones forestales)	**Actividad Concluida** Se ha capacitado a líderes campesinos en 9 comunidades piloto en manejo de recursos naturales: zanjas de infiltración, reservorios, plantaciones forestales.		X	X	X	X				FAO	Consultores
	Act. 2.2.4. 9 Talleres de capacitación en construcción, reparación y mantenimiento de infraestructura de riego	**Actividad Concluida.** ITECMA ha sido la consultora que se responsabilizó de la capacitación a grupos de usuarios de riego en 9 comunidades donde se han puesto en operación pequeños sistemas de riego por aspersión. Actualmente los facilitadores de comunidades piloto vienen fortaleciendo la organización de los regantes, para la gestion del agua para riego(estutos de los comites de regantes en comunidades)		X							FAO	ITECMA
	Act. 2.2.5. Rehabilitación de Sistemas de riego tecnificado en comunidades piloto.	**Actividad Concluida** ITECMA se responsabilizó de la rehabilitación de 9 pequeños sistemas de riego por aspersión, los sistemas están en funcionamiento, y en su mayoria son para regar pequeñas áreas de cultivos de pastos para alimentación de cuyes en otros casos para pequeñas áreas de cultivos de pan llevar.		X	X	X	X				FAO	ITECMA
	Act.2.2.6. 1 Plan de capacitación a cargo de Escuelas de Campo en manejo de bofedales, pastizales, módulos de esquila, control sanitario y mejoramiento genético de camélidos	**Actividad Concluida** Se ha concluido el plan de capacitación a 21 facilitadores capacitados en manejo de bofedales, pastizales, esquila de alpacas y sanidad animal en comunidades de las microcuencas de Challhuahucho y Santo Tomás.		X	X	X	X				FAO	Consultora
	Act.2.2.7. Desarrollo de infraestructura básica productiva para apoyar a productores agropecuarios a nivel de las comunidades Articulado con la Act. 3.1.3	**Actividad Concluida** Se han instalado 127 módulos de cuyes, considera la distribución a cada familia participante de: 4 cuyes hembras, un macho, semilla de pastos, mallas, madera y una calamina transparente para que el productor construya pequeños galpones.										

		Adicionalmente el PC apoyo con asistencia tecnica.		X	X	X	X	X			FAO	
	SUB TOTAL											
Producto 2.3 Capacidad aumentada de los usuarios de agua para consumo humano para la provisión sostenible y confiable en volúmenes mínimos necesarios para proteger la salud humana, incluyendo vivienda saludable e h												
METAS:	Act. 2.3.1. Talleres de capacitación y asistencia tecnica a Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento y a Comités de Saneamiento en construcción, operación y mantenimiento de sistemas que incluyen estándares que favorecen el ahorro de agua y la prevención de la contaminación de acuíferos, monitoreo de medio ambiente, transversalizando medidas de adaptacion al cambio climatico articulando con las Act. 1,3.2. y 1.3.6	**Actividad en proceso** A la fecha está en proceso de selección de consultor (ra) para capacitar a Comités JASS en nueve comunidades piloto.	X	X	X	X	X	X	X		OPS/OMS PNUD (Año 3)	CEC (Año 2)
	Act. 2.3.2. 9 Talleres de educación sanitaria y ahorro de agua dirigido a las familias en comunidades piloto.	**Actividad en proceso** Actividad prevista para Enero y Febrero 2012, será desarrollada en 9 comunidades piloto			X	X	X	X	X		OPS/OMS PNUD	Herberth Pacheco
	Act. 2.3.3. Rehabilitación, ampliación de sistemas de abastecimiento de agua (piletas y saneamiento (letrinas mejoradas y/o rehabilitadas) en comunidades piloto.	**Actividad Anulada**									OPS/OMS	
	Act. 2.3.4 1 Programa demostrativo de vivienda saludable en 9 comunidades piloto, (implementada con 600 cocina mejorada, etc.) y funcional en el contexto de incrementos futuros en la temperatura media.	**Actividad en Proceso** Se capacitó a 267 jefes(as) de familias: 134 mujeres y 133 hombres) en 9 comunidades piloto en prácticas saludables con enfoque de cambio climático. La actividad continuara hasta cierre del PC articulando con la actvidades 2.1.1., 2.1.3 Se capacitó en construcción de cocinas mejoradas ecológicas a 32 maestros (4 mujeres y 28 varones) de las 09 comunidades piloto, ellos vienen instalando cocinas mejoradas. Las cocinas mejoradas, actualmente están en un avance según detalle: - Cocinas en casco: 288, se prevé culminar en enero 2012. Es otra muestra de la intervencion interagencial del PC.		X	X	X	X	X	X		OPS/OMS- PNUD (Año 3)	Consultores
	Act. 2.3.5. 1 Programa de investigación aplicada sobre la relación entre temperaturas más altas, cambios en precipitaciones y en la variabilidad del clima y la transmisión de enfermedades infecciosas transmitidas por vectores, incluyendo propuestas de adaptación	**Actividad en Proceso** La investigación está a cargo de un equipo de consultores de la Universidad Cayetano Heredia de Lima.		X	X	X	X	X			OPS/OMS	Fundación Cayetano Heredia
	Act. 2.3.6. (Antes 3.3.1) 9 sistemas de agua y saneamiento diseñados de acuerdo a especificaciones técnicas y estándares que integran la adaptación al cambio climático y sirven como proyectos demostrativos (incluyendo medidas de prevención de la contaminación) seleccionado por AMSAT.	**Actividad Concluida** Se tomó el acuerdo de cambiar la actividad por la elaboración de 2 PIGARS para las municipalidades provinciales de Chumbivilcas y Cotabambas Se cuenta con 9 estudios de replanteo de sistemas de agua potable de comunidades piloto.		X	X	X	X				OPS/OMS	Consultores Pacheco y Mellado

	SUB TOTAL												
Producto 2.4: Las familias y la población en general son conscientes de los efectos potenciales del cambio climático y sus implicancias en menores flujos de agua y productividad agropecuaria en el mediano y largo plazo													
	Act. 2.4.1. 1 programa de radio dirigido en el idioma quechua y en castellano que tengan como destinatarios la población en general en torno al tema del cambio climático y las medidas de mitigación y adaptación a realizarse acordes con la realidad de la cuenca.	**Actividad en proceso** Transmisión de 4 programas radiales diariamente en quechua y castellano en los distritos de Santo Tomás, Tambobamba y Ccapacmarca (iniciaron en febrero 2011) en el caso de Haquira (se inicio Agosto 2011). Estos programas son conducidos por comunicadores rurales capacitados por el PC. Desde estos espacios se promueve la práctica de medidas de adaptación y mitigación frente al cambio climático. La estrategia de los comunicadores rurales está basada en la implementación de un calendario de programación temática estructurada de acuerdo temas medio ambientales y de medidas de adaptación frente al cambio climático. Se toma opinión de informantes clave en el nivel local para recoger testimonios sobre las percepciones del cambio climático. Los programas también transmiten opiniones de especialistas de instituciones, respecto a cambio climático y medidas de adaptación.	X	X	X	X	X	X	X		PNUMA	Consultora comunicaciones PC
	Act. 2.4.2. (antes Act. 2.4.3). Campañas de información y sensibilización sobre control de incendios forestales, sobrepastoreo, uso adecuado del agua y la promoción de practicas positivas dirigidas a la población rural.	**Actividad en proceso final** Se han desarrollado 8 campañas en: Prevención de incendios forestales, cuidado del agua y acciones de forestación, en estas campañas se involucro a representantes de instituciones públicas (UGEL, IIEE, autoridades locales y facilitadores comunales contratados por el PC). Estas actividades se desarrollaron en coordinación con las UGA de las municipalidades y se contó con el apoyo de facilitadores comunales y municipales. Las principales estrategias de sensibilización fueron : presentación de teatro, pasacalles, concurso en lugares públicos.	X	X	X	X	X	X	X		PNUMA	Consultora Comunicacione PC
	Act. 2.4.3. (antes Act. 2.4.4) Talleres con docentes de instituciones educativas y especialistas de UGELs sobre temática del cambio climático bajo la propuesta de escuelas ecoeficientes.	**Actividad en proceso final** En octubre y noviembre 2011 se desarrollaron 9 talleres con docentes y especialistas UGEL en los 9 distritos del ámbito de intervención del PC Se desarrollaron talleres para difundir conceptos de cambio climático y escuelas ecoeficientes, con la participación de 249 docentes(168 varones y 81 mujeres). Se han desarrollado concursos interescolares denominados "Cómo enfrentar el cambio climático desde la escuela" Está en procesos de elaboración el plan de diversificación curricular con incorporación de cambio climático y medio ambiente, se estima culminar en febrero del 2012	X	X	X	X	X	X	X		PNUMA	Consultor
SUB TOTAL	Sub total												
Producto 3.1 Acceso a información sobre iniciativas comunitarias exitosas sostenibles generadoras de ingresos y oportunidades de comercialización y financiamiento.													
METAS:	Act. 3.1.1. Identificación de productos con potencialidad de mercado y programa de visita de productores emprendedores a comunidades con buenas prácticas de gestión de recursos naturales y en procesamiento y comercialización de productos como: Plantas medicinales y aromáticas, cultivos orgánicos, cultivos nativos.	**Actividad en proceso** La consultoria actualmente está en fase de trabajo de campo Identificando productos y mercados potenciales, se han realizado visitas de campo, talleres con grupos de interés, revisión de información secundaria.				X	X	X	X		PNUD	Consultores



SUB TOTAL



							X	X	X	
	Act. 4.2. Ampliación del periodo de ejecución del Programa Conjunto	Actividades del PC se han extendido hasta marzo 2012 sin costo adicional				X	X	X	X	
	SUB TOTAL									