

Perú

Evaluación Intermedia

Ventana Temática: Medio Ambiente y Cambio Climático

**Título del Programa: Manejo Integral Adaptivo de Recursos
Ambiental y Vulnerabilidades Climáticas
en Micro cuencas Alto andinas**

Autor: Cecilia Carballo, Consultor del F-ODM

Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el Ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de París y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa “Unidos en la Acción”.

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este Informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.

INFORME DE EVALUACIÓN

**MDGF-1691-E-PER MANEJO INTEGRAL ADAPTATIVO DE RECURSOS
AMBIENTALES Y VULNERABILIDADES CLIMATICAS EN
MICROCUENCAS ALTOANDINAS
Programa Conjunto de Medio Ambiente y
Cambio Climático**

Realizado por Cecilia Carballo

INFORME DE EVALUACIÓN

ÍNDICE:

1.- INTRODUCCIÓN

- Objetivo del documento
- Objetivos y alcance de la evaluación
- Metodología empleada
- Condicionantes y límites del estudio

2.- DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

- Objetivos
- Resultados
- Lógica de planificación
- Organización y gestión
- Actores implicados
- Contexto

3.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Análisis de los diferentes niveles
- Análisis de procesos
- Criterios de evaluación para el Programa Conjunto

4.- CONCLUSIONES

5.- RECOMENDACIONES

- Estratégica
- Operativas y Procedimentales
- Lecciones aprendidas y buenas prácticas

ANEXOS

1.- INTRODUCCIÓN:

Objetivo del presente documento:

El presente Informe es el resultado del proceso de evaluación llevado a cabo durante tres meses para el Programa Conjunto de referencia, en el período comprendido entre septiembre de 2008 y junio de 2010.

Durante la evaluación se ha promovido la participación de un alto y representativo número de informantes claves, tanto de cada una de las agencias integrantes, como de las instancias de coordinación del Programa Conjunto. Se recogen, asimismo, todos los contenidos sobre cada uno de los puntos y criterios acordados en los TdR, al tiempo que se han tenido en cuenta todos los comentarios de las personas que han participado durante el proceso de consulta.

La información que se presenta pretende reportar la parte más analítica del proceso, puesto que en todo momento se ha tenido presente la importancia de ir identificando los puntos fuertes y débiles en lo que se refiere al Programa Conjunto y a la parte que corresponde a cada agencia. De esta manera, se irán aportando en el presente Informe recomendaciones en cada uno de los niveles de análisis y procesos desarrollados.

Objetivos y alcance de la evaluación

La evaluación externa se ha articulado en torno a los objetivos planteados en el Programa Conjunto, así como a las tres líneas de acción (resultados) y productos formulados y, por otra parte, los criterios de evaluación que han girado en torno a indicadores relacionados con los tres resultados del Programa Conjunto: i) transversalización de las medidas de adaptación al cambio climático, y no del medio ambiente; ii) Desarrollo de capacidades para la gestión sostenible de los recursos ambientales a nivel regional y local; iii) Desarrollo de capacidades de productores y comunidades para gestión sostenible de recursos naturales y acceso a sistemas de producción compatibles con la misma.

Al final del proceso evaluativo se proporcionan una serie de Recomendaciones relacionadas con cada uno de las líneas de trabajo formuladas y según los niveles de análisis planteados: estratégico, operativo y procedimental. Para ello, ha sido clave el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) llevado a cabo, que queda recogido en el apartado Conclusiones del presente Informe.

Para ello, con el fin de precisar el ámbito en el que se ha desarrollado la evaluación es necesario señalar que se diferenciaron, a efectos metodológicos, tres niveles de análisis, que en realidad están interrelacionados entre sí:

A.- Estratégico. El análisis estratégico contemplará las relaciones de coherencia interna entre los diferentes niveles de programación del PC, desde su identificación, formulación y ejecución; así como la alineación con estrategias, tanto de las agencias implicadas, como de su coherencia con el documento marco de esta ventana temática.

Dado el carácter del presente PC, en el marco del análisis estratégico se evaluarán las relaciones con otras organizaciones e instituciones con las que se esté interviniendo y colaborando.

B.- Procedimental. El análisis se centrará en la revisión de alguno de los procedimientos y protocolos de trabajo diseñados y utilizados para abordar cada una de las fases del PC, desde su identificación, así como para la ejecución de las líneas de trabajo formuladas y, por tanto su adecuación para el logro de cada uno de los objetivos planteados en cada etapa.

C.-Operativo. Un análisis desde el punto de vista de las actividades previstas:

- la lógica vertical y horizontal de las mismas,
- la evaluación de cada uno de los criterios estándar
- las capacidades organizacionales para su desarrollo
- su dimensión territorial, referida a las regiones de Cuzco y Apurímac

Se formulan finalmente, orientaciones de tipo estratégico y, por otra parte de tipo operativo, en función de la aplicabilidad de las mismas en el siguiente periodo de ejecución del Programa Conjunto, para ayudar a mejorar la calidad en las intervenciones llevadas a cabo.

Concretamente los **Objetivos** (sin perder de vista las tres dimensiones anteriormente señaladas) que se plantean en la evaluación son:

1. Analizar la idoneidad, **coherencia** y adecuación del diseño del PC en sus diferentes niveles de programación.
2. Examinar la **funcionalidad** de los procesos inherentes a la gestión del ciclo del PC (identificación, formulación, ejecución y seguimiento) en sus diferentes niveles, prestando especial atención los procedimientos de gestión de la intervención en cada una de las fases.
3. Determinar el grado de **eficacia** del PC en el punto intermedio en el que se encuentra, en términos de logro de los resultados y objetivo específico (relacionado con los tres resultados del PC). De igual manera, se analizará el grado de cobertura logrado por las actividades y su dimensión territorial.
4. Determinar el grado de **eficiencia**, examinando las relaciones entre los recursos financieros, materiales y humanos y los resultados obtenidos en el punto intermedio del Programa Conjunto.
5. Analizar la **pertinencia** del PC en términos de adecuación de los resultados y los objetivos y examinando la coherencia del planteamiento de la intervención a las características de los contextos en que se realiza.
6. Analizar **los efectos**, en relación con los destinatarios de cada una de las líneas de acción y otros actores concernidos por las actividades.
 - a. En este punto se debe introducir como parámetro el análisis de la construcción de capacidades y los efectos positivos de las mismas en el ciclo de las políticas
 - b. El grado de **empoderamiento y apropiación** de los colectivos beneficiarios a nivel departamental, distrital y destinatario final.
7. Valorar la **sostenibilidad** de los resultados desarrollados hasta la fecha. Sobre todo se tendrá en cuenta este criterio de cara a las recomendaciones posteriores.
8. Valorar la **capacidad organizacional** e institucional para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los Resultados.
9. Se tendrán en cuenta la **participación, coordinación, asociación** entre **las agencias implicadas, las contrapartes, los socios ejecutores** y otras instancias colaboradoras.

10. Analizar factores de riesgo o limitantes al PC durante su primer año y medio.

La evaluación se realizará de acuerdo a los principios y criterios definidos por el PNUD en su Handbook y los del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE aceptados internacionalmente, así como en los establecidos por la metodología de evaluación de la Cooperación Española especialmente, dada la procedencia de la financiación.

Metodología empleada

Teniendo en cuenta el tipo de Programa Conjunto del que se trata y las líneas de trabajo que incorpora se ha tratado de utilizar una metodología multimétodo: es decir, se han aplicado varios procedimientos de evaluación, estrechamente articulados entre sí, con la finalidad de obtener los datos necesarios y realizar las indagaciones requeridas para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la presente propuesta técnica. Por ello, en el Criterio de “Impacto”¹ se ha tratado de evaluar la incidencia del Programa Conjunto a través de cada una de las acciones ejecutadas, así como la apropiación de los contenidos en los individuos, colectivos e instituciones de las diferentes actividades que tienen que ver con la mejora de capacidades y las acciones de sensibilización.

En primer lugar, destacar la parte de *evaluación de proceso* (desde identificación para analizar la pertinencia del planteamiento, pasando por la formulación y la participación de actores clave, así como los aspectos ya referidos a la ejecución). En segundo lugar, se aplicará una *evaluación de contenidos*, relativa a los Resultados (previstos, no previstos), ya que en este caso no sólo es importante el cumplimiento de las actividades (sus avances y obstáculos), sino si están conduciendo a los resultados relativos a fortalecimiento de capacidades, sensibilización, incidencia, formación y construcción de alianzas, su cobertura y visibilidad. De hecho, si nos centramos sólo en las actividades perdemos la visión de los efectos de los resultados y su alcance.

Asimismo, en todo momento se han analizado los elementos del entorno que, de alguna forma, han influido, tanto en el proceso de ejecución, como en el resultado del mismo. Hay que destacar que en el ejercicio concreto de la evaluación, la agenda de campo se vio sustancialmente reducida por el contexto socio político, durante la visita de evaluación, se convocó un paro regional que imposibilitó la salida de la evaluadora en las fechas seleccionadas. Esta situación ha tratado de paliarse contactando con la mayor parte de los informantes clave de manera telefónica y realizando entrevistas en profundidad a la mayor parte de los actores desplazados a Cuzco.

Con carácter general, el análisis evaluativo ha tenido en cuenta las características de los contextos específicos en los que se han ejecutado las diferentes actividades del Programa Conjunto. En la evaluación se han analizado también los propios materiales didácticos, por lo que respecta al componente de educación y sensibilización y se ha tratado de recoger información sobre el grado de asimilación de conocimientos por parte de los colectivos destinatarios. De esta manera, se han podido verter recomendaciones respecto a contenidos, metodología, materiales y estrategias, en función de los resultados obtenidos en la evaluación. Es una oportunidad de conocer no sólo el progreso, sino adecuar el siguiente periodo de ejecución a los aspectos que se identifican como “mejorables”.

La metodología ha tenido muy presente la participación prevista de los diferentes actores en el Programa Conjunto, puesto que su colaboración, participación y apropiación de

¹ En todo caso, tal y como se recoge en la matriz de evaluación, el trabajo realizado se pronuncia sobre los efectos más que sobre los impactos.

contenidos son clave para el éxito de las actividades previstas, así como para el propio funcionamiento del programa.

Los CRITERIOS que se han aplicado en la evaluación son los siguientes, cruzándolos con los tres niveles de análisis:

ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN	CRITERIOS
1.- Estratégico	Coherencia y Alineamiento Armonización Interagencialidad
2.- Operativo	Funcionalidad Eficacia Eficiencia Pertinencia Impacto Sostenibilidad Factores riesgo Apropiación
3.- Procedimental	Protocolos de trabajo Fuentes documentales

Todos ellos articulados por la Matriz de evaluación (ver en anexo) en la que además se incorporaron las cuestiones clave y los informantes clave, de los que partiría el análisis de la información, los indicadores para su medición, así como las fuentes de verificación de las que obtener dicha información.

De igual manera se diseñó un listado de informantes clave, identificando su participación por cada uno de los resultados previstos y productos esperados. Y tres tipos de cuestionarios con el guión para recabar la información clave según actores.

Además se ha rellenado una ficha de evaluación resumen por criterios según apuntan los términos de referencia.

Por otra parte, el PLAN DE TRABAJO que se ha llevado se ha estructurado en cuatro etapas principalmente:

Trabajo de Gabinete: En esta etapa se recolectó y revisó la información proporcionada por el equipo técnico de la gestión del Programa Conjunto, relativa, tanto a la información de cada agencia, como del Programa Conjunto desde su génesis. Asimismo, terminó de definirse la metodología y herramientas para el proceso de evaluación y herramientas a utilizar.

Proceso de Consulta: se partió del listado de informantes clave, identificados por la evaluadora, y contrastados y enriquecidos por el PC. Durante esta etapa se han realizado las entrevistas, basadas en el cuestionario y cuestiones clave de la matriz de evaluación, tanto con los responsables de las agencias involucradas en la gestión del PC, como con todas las agencias participantes, los socios ejecutores y la red de colaboradores del

programa, como con otras entidades relevantes para su ejecución (APCI, AECID, Ministerio Medio Ambiente, Gobiernos regionales, AMSAT, consultores, etc.). De esta forma se ha logrado 1) conocer de cerca la realidad contextual en la que se enmarca el Programa Conjunto, 2) verificar los avances y logros del Programa Conjunto 3) analizar el grado de satisfacción de los actores implicados, 4) conocer algunos efectos y resultados alcanzados en los grupos meta.

Sistematización, análisis de la información e integración de datos (recogida, análisis de datos y análisis documental).

Preparación del Informe Final: redacción del primer borrador de informe, en el que se recogen todas las valoraciones de los informantes clave, así como el análisis fruto de la evaluación, mediante revisión de cuestiones clave, criterios, fuentes de verificación, etc.

Proceso de socialización de los resultados de la evaluación: una vez validado el Informe de evaluación se iniciará el proceso de socialización y presentación de los resultados.

Condicionantes y límites del estudio: existen una serie de factores que han influido a la hora de realizar la evaluación y que se tienen que constatar para entender los límites y condicionantes que se han puesto al proceso de análisis:

- En primer lugar, todas las conclusiones referidas a las Agencias se deberán tomar con precaución, puesto que parten exclusivamente del análisis del proceso del presente Programa Conjunto.
- En general, la participación de los informantes clave ha sido alta, sin embargo, no todos conocían en profundidad el Programa Conjunto, sino una parte relacionada con ellos. Por este motivo no se ha podido contemplar su valoración general sobre el mismo, sino parcialmente.
- La medición de los efectos y apropiación ha sido en base a criterios cualitativos, puesto que no había una línea de base inicial sobre la que apoyarse², al tiempo que los indicadores formulados en algunos casos no son objetivamente verificables, al presentarse sin una cuantificación precisa.
- Condicionantes de tipo político, se convocó un paro durante la visita de campo, teniendo que reducir la observación participante y ampliando la cobertura de las entrevistas en Cuzco a la mayor parte de los actores implicados en el PC.

² El borrador de línea de base está en fase de aprobación en el momento de la evaluación, 18 meses después del inicio del programa.

2.- DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA:

En el marco de la implementación del Programa Conjunto de Medio Ambiente en Perú - MANEJO INTEGRAL ADAPTATIVO DE RECURSOS AMBIENTALES Y VULNERABILIDADES CLIMATICAS EN MICROCUENCAS ALTOANDINAS, la Oficina del Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio Fondo del Milenio plantea una evaluación intermedia, con objeto de analizar el camino recorrido los 18 primeros meses de ejecución, en base a una serie de criterios, así como identificar las fortalezas y aspectos mejorables de las diferentes fases del proceso desarrollado.

El Programa Conjunto tiene una vigencia de tres años y la región de influencia está ubicada en la sierra sur del Perú (Provincia de Chumbivilcas en Cusco y Provincia de Cotabambas en Apurímac). Se ha seleccionado 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. Los principales beneficiarios 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 resultados esperados del Programa Conjunto se centran en el incremento de las capacidades de los gobiernos locales, distritales y regionales en la gestión sostenible de los recursos naturales y la adaptación del cambio climático a los marcos regulatorios; el mejoramiento de las prácticas productivas rurales a través de sistemas sostenibles y la búsqueda de alternativas de mercados y oportunidades para las poblaciones rurales vulnerables a los fenómenos asociados al cambio climático. Las áreas estratégicas de intervención que comprende el Programa Conjunto son: la descentralización hacia los gobiernos locales; el fortalecimiento de las capacidades en la gestión pública; la producción agropecuaria y la seguridad alimentaria altoandina; el agua potable, saneamiento básico y viviendas saludables. Además, identificar mecanismos de monitoreo y gestión ambiental.

Objetivo: La valoración sobre el objetivo planteado es positiva en cuanto a su pertinencia y su adecuación a los problemas identificados, no sólo en el momento de la identificación, sino año y medio después de su implementación. Sin embargo, es necesario destacar respecto al mismo que quizás es demasiado genérico.

Resultados: Dos de los tres resultados esperados (1 y 2), están siendo ejecutados según lo previsto, sin embargo el resultado que tiene que ver con el trabajo directo con la población de las comunidades tiene una evolución por debajo de lo esperado, puesto que las acciones se están centrando más en la prolongación de estudios que en el trabajo directo con la población.

En el caso del 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.*

Pareciera que las actividades y los productos diseñados para la consecución de este resultado están bien encaminados, aunque se observan ausencias en cuanto a la coherencia e integración de productos, se han realizado actividades similares para la obtención de diferentes productos, existiendo en ocasiones cierta duplicación.

En el caso del resultado 2: *Capacidad fortalecida de asociaciones de productores y organizaciones de base en general para, participativa y concertadamente, desarrollar,*

entender 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; mencionar que en los productos relativos a este resultado se han dado duplicidades, hay actividades de productos muy similares pertenecientes a diferentes agencias, donde la diferencia, en muchos casos podría darse en los matices comunicativos o en el alcance en cuanto al público destinatario (similitudes entre GEA e ITDG, ITDG y alguna de las formaciones de las ECAS).

En el caso del resultado 3: 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 orientados a mercados justos y sostenibles que favorecen aumentos en el nivel de ingresos y en a calidad de vida.

Este resultado es el que más problemas plantea y menos coherencia guarda con los dos anteriores. La formulación del mismo es extremadamente ambiciosa. Además dentro del propio resultado se dan relaciones medios-fines que dificultan su consecución. Los productos definidos resultan insuficientes para el logro del mismo y las actividades establecidas para el logro de los productos no conducen necesariamente a los productos definidos en la formulación, poniendo en peligro el logro del tercer resultado del Programa Conjunto.

Lógica de intervención: la lógica de la intervención, plasmada en la Matriz de planificación, tanto del Programa Conjunto inicialmente presentado, como de las diferentes programaciones anuales, responde a un proceso de articulación desde su lógica vertical, donde hay evidentes incoherencias entre cada uno de los niveles (actividades - productos - resultados - objetivo). Además cabe mencionar que no se ha prestado mucha atención a la cuantificación de indicadores en los niveles de la matriz. Se reconoce el esfuerzo realizado por la Coordinación del PC por reconstruir la lógica de intervención e incluirla en una MPP con indicadores y fuentes de verificación, este ejercicio tiene utilidad aunque deberían fortalecerse los indicadores que trasgreden los productos y reportan sobre el grado de consecución de los resultados. Adicionalmente, en el momento de la evaluación tampoco había claridad sobre si el resto de los actores habían asumido esta formulación o era un documento complementario e interno de la unidad de coordinación, escasamente utilizado para el seguimiento por parte del resto de los actores.

Organización y gestión: éste es uno de los puntos que quizás más avanzó del Programa Conjunto, puesto que se hacen esfuerzos por homogeneizar los protocolos de trabajo, sistematización de las informaciones, recogida de fuentes de verificación, reuniones y actas de las mismas. Asimismo, se han ido estableciendo dinámicas internas de trabajo positivas para cada una de las agencias, tales como el proceso participativo para consensuar determinados posicionamientos y los esfuerzos de la Coordinación del PC por poner en concordancia los trabajos de los socios ejecutores y algunos puntos focales. Pese a lo anterior, se deben realizar más esfuerzos en materia de homogenización de procedimientos (dietas, manejo de presupuestos, contratación de asistencias técnicas, etc.), dado que todo ello contribuiría a mejorar la eficiencia del Programa Conjunto.

Actores implicados: desde el proceso de identificación hubo un planteamiento abierto a la participación de actores, tanto de las agencias del sistema como a los diferentes socios, sin embargo, esta participación de actores no se está rentabilizando desde el inicio para el fortalecimiento del Programa Conjunto. Tampoco ha habido demasiada proactividad para incluir a actores convocados que no participaron en las reuniones iniciales pero cuya implicación es fundamental en el desarrollo del programa, pe. Ministerio del Ambiente.

Por lo que respecta a los públicos objetivos hacia los que se dirigen las acciones del Programa Conjunto son de diferente caracterización, lo que llega a representar cierta

dispersión de esfuerzos y recursos durante la primera fase de desarrollo del Programa Conjunto.

Así, se ha podido constatar cierta confusión entre contrapartes y beneficiarios del programa. Esta confusión de roles dificulta la ejecución de alguna de las actividades y limita la apropiación del PC. Este caso es evidente en el caso de la AMSAT.

Contexto en el que se desarrolla la intervención: el contexto en el que se desarrolla el Programa Conjunto plantea ciertos problemas en cuanto a la dispersión geográfica. Que el PC se desarrolle en las regiones de Cuzco y Apurímac exige el desarrollo de propuestas adecuadas para cada zona y considerables esfuerzos en cuanto a las comunicaciones y la coordinación de actividades. Si bien es cierto, que el PC en ambas regiones comparte la limitada presencia del Estado, bien por una limitación en las capacidades, bien por el trabajo en las zonas altas de la provincia de Cuzco donde se desarrollan parte de las actividades. De la misma manera ocurre si se hace la valoración focalizando hacia los públicos objetivo: los representantes de gobiernos provinciales, los representantes de las municipalidades, los representantes de las comunidades, la población destinataria de las acciones de capacitación en Escuelas de campo, ... conocen cada vez más la incidencia del cambio climático en el desarrollo de la zona y tienen una actitud de aprendizaje sobre el mismo y favorable sobre el PC. En este sentido, es importante que la evolución del contexto (elecciones municipales), así como el análisis de stakeholders deben ser parte viva de la Estrategia y del plan de comunicación del PC.

3.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

3.1.- Análisis de los diferentes niveles

Ya en los TdR se incluyó el análisis de los tres niveles que se identificaron como claves dentro del proceso de gestión del Programa Conjunto. Todos ellos, nos permiten referirnos al Programa Conjunto como un proceso de trabajo en el que se distinguen tres niveles de análisis y gestión, interrelacionados entre sí.

A.- Estratégico. El análisis estratégico ha contemplado las relaciones de coherencia interna entre los diferentes niveles de programación del Programa Conjunto, desde su identificación, formulación y ejecución; así como la alineación con las estrategias de cada agencia.

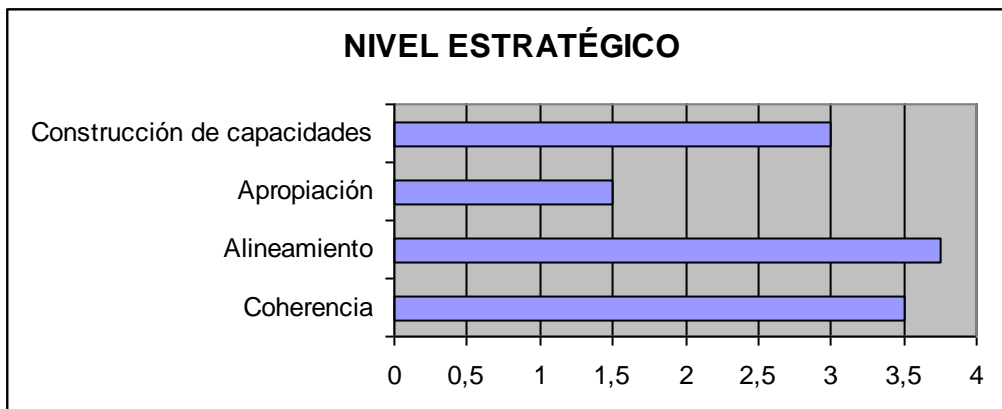
Dado el carácter del presente Programa Conjunto, en el marco del análisis estratégico se han evaluado además las relaciones con otras organizaciones e instituciones con las que se esté interviniendo y colaborando.

Por tanto, merece la pena destacar:

- ❑ Coherencia del Programa Conjunto con los objetivos de Desarrollo del Milenio. No sólo hay una alineación, sino que realmente el Programa Conjunto se identifica con parte de la Estrategia de cada una de las agencias, lo cual permite a la agencia líder y al resto, durante los tres años de vigencia del Programa Conjunto garantizar el cumplimiento de parte de la misma. La duda que surge entonces es acerca de la sostenibilidad estratégica vinculada al desarrollo de capacidades locales suficientes, una vez acabe la financiación.
- ❑ Alineamiento: entre las prioridades del PC y las establecidas por el gobierno peruano (ámbito estatal y descentralizado) en materia de cambio climático y cooperación internacional. Incluso con otras prioridades sobre las que el cambio climático y el incremento de la desertificación de las zonas altoandinas es un elemento a tener en cuenta, p.e en el espacio regional, el Consejo Regional de Seguridad Alimentaria o Plataforma de Gestión Integral de los recursos hídricos, etc.
- ❑ Armonización, en el caso de la participación de otros donantes, tales como COSUDE o Cooperación Española.
- ❑ Apropiación: Participación de actores y mecanismos para instrumentalizar el PC. Aunque desde el inicio se concibe el Programa Conjunto con la participación activa de diferentes agencias, se echa en falta una mayor participación de los actores locales. Esto es fundamental de cara a la consolidación del programa, pe. los gobiernos municipales y distritales deben ser capaces de diseñar y planificar su propio desarrollo al margen y/o con liderazgo sobre otros intereses de la región.
- ❑ Construcción de capacidades. El Programa Conjunto identificaba desde el inicio la relevancia de insertarse en diferentes espacios con objeto de lograr un efecto multiplicador de las acciones, así como apoyarse para algunos de los temas de trabajo en socios ejecutores que les permitirían ir creando sinergias y acceder a espacios que por sí solo cada una de las agencias lo tiene más complicado.

A continuación, se puede observar cómo desde el punto de vista estratégico el Programa Conjunto tiene una alta valoración³ aunque se debe fortalecer lo concerniente a la apropiación:

³ Rango de datos = 0-5. El cuadro que se detalla a continuación está construido en función de los resultados y puntuaciones de la ficha de valoración suministrada al Secretariado y a la coordinación interventanas en el momento de la entrega del informe de gabinete. Las puntuaciones obtenidas para cada uno de los campos alimentan los rangos de los cuadros.



B.- Procedimental. El análisis se ha centrado en la revisión de muchos de los procedimientos y protocolos de trabajo diseñados y utilizados para abordar cada una de las fases del Programa Conjunto, desde su identificación, así como para la ejecución de las líneas de trabajo formuladas y, por tanto su adecuación para el logro de cada uno de los resultados planteados.

C.-Operativo. Un análisis desde el punto de vista de las acciones previstas de: la lógica vertical y horizontal de las mismas, la evaluación de cada uno de los criterios estándar, las capacidades organizacionales para su desarrollo, su dimensión territorial que podrá observarse en los capítulos siguientes.

3.2.- Análisis de procesos:

El Programa Conjunto, como instrumento de trabajo para el avance de la interagencialidad se ha de concebir como un proceso con resultados a medio plazo, así como con toda una serie de acciones y outcomes cuya perdurabilidad es fundamental y una oportunidad en términos estratégicos, a la hora de la contribución de dicho Programa Conjunto a la Estrategia de NN.UU. en el país y a la consecución de los ODM en Perú garantizando la sostenibilidad medioambiental de las intervenciones.

Dicho proceso se concreta desde un punto de vista operativo en cada una de las fases del ciclo del proyecto, analizadas con más detenimiento en el FODA que se presenta en el apartado *Conclusiones*. Sin embargo, a continuación se destacan algunos elementos que nos servirán para la reflexión y búsqueda de mejoras.

A.- Identificación:

- ❑ El proceso de identificación partió de un análisis de la realidad contextual muy pertinente pero que no contempló la participación de suficientes actores relevantes, a pesar de la involucración de las agencias, no se logró una participación proporcionada de los diferentes sectores que abarca el Programa Conjunto.
- ❑ Asimismo, las necesidades o problemas a los que el Programa Conjunto pretende aportar alternativas (resultados 1,2 y 3) por grupos objetivo no llegan a concretarse en una línea de base, impedimento posterior para medir el logro, no sólo de indicadores, sino de los resultados y productos. La línea de base formulada transcurridos 18 meses tampoco cuenta con esta información.
- ❑ A pesar de lo anterior, cabe destacar que el planteamiento del Programa Conjunto ha resultado ser totalmente pertinente, desde el punto de vista de análisis de necesidades y características de la ecoregión.
- ❑ De igual manera, a pesar de haber partido de un buen análisis de las capacidades institucionales y organizativas, se sobredimensionó desde el inicio la cobertura

geográfica de las acciones, sin que esto responda a una realidad accesible para las capacidades actuales.

- ❑ Respecto a las entidades participantes en el Programa Conjunto (socios ejecutores y contrapartes) desde la identificación se partió de un error, puesto que se consideraron todas como si fueran a tener la misma intensidad de trabajo y el mismo tipo de relación, cuando, dependiendo de la acción en la que participan y el punto del que parta la relación se podrían clasificar de baja, media o alta intensidad.

B.- Formulación:

- ❑ Desde el punto de vista metodológico el Programa Conjunto cuenta con una formulación aceptable, aunque, tal y como se ha señalado anteriormente se dan ciertas incoherencias en las lógicas vertical y horizontal.
- ❑ Además, en muchos casos los indicadores son demasiado genéricos, ambiguos y sin posibilidad de cuantificar, de tal manera que no se puede concretar el cumplimiento de resultados, los productos son excesivamente ambiciosos y comportan actividades muy macro o genéricas.
- ❑ La formulación del Prodoc recoge un buen análisis de los factores de riesgo, denotando un profundo conocimiento de la realidad.
- ❑ En la formulación se han omitido otros resultados que indudablemente se iban a lograr con un instrumento como el Programa Conjunto y que hacen referencia a cómo estos procesos de trabajo fortalecen institucionalidad: desde el anclaje institucional, la apropiación hacia dentro de los socios ejecutores y las Agencias, fidelización de actores clave, etc.

C.- Ejecución:

- ❑ Debilidad de capacidades en la unidad de coordinación y limitaciones en el desempeño debidas, entre otras, a la dispersión geográfica y a la atomización de interlocutores.
- ❑ La dimensión territorial del Programa Conjunto está sobredimensionada y actualmente con el equipo que hay es prácticamente imposible abordar el trabajo en ambas regiones. Es fundamental que en ambas provincias se cuente con presencia habitual, sobre todo de cara al trabajo con los gobiernos distritales. Por lo tanto, este componente tendrá que ser objeto de una reprogramación o de un incremento en los RRHH.
- ❑ El equipo esté más preocupado-dedicado al cumplimiento de los productos previstos, que de revisar su razón de ser, efectos, mejoras en la coordinación entre productos por agencias, etc.
- ❑ Los factores de riesgo que, tan correctamente se contemplaron en la formulación, están dándose, sin que haya un plan de contingencia ad hoc por parte del PC.
- ❑ Es fundamental promover la participación de los actores internos del PC, tales como personal de las agencias, contrapartes locales, socios ejecutores, otras cooperaciones bilaterales, etc.

D.- Seguimiento:

- ❑ Destacan la calidad y pertinencia de los Informes internos del Programa Conjunto, aunque en ellos debería darse, no sólo la sistematización de las actividades, sino una reflexión rigurosa de los avances y del cumplimiento de objetivos y el efecto de las mismas. Además este ejercicio debería tener una conexión con el Plan de monitoreo y evaluación del PC.
- ❑ Además de los Informes de seguimiento internos debería clarificarse la utilidad y unicidad del Plan de Comunicación, por tratarse de una herramienta fundamental para el Programa Conjunto, y por extensión para todas las instituciones implicadas en su ejecución.

- ❑ Tanto en los informes analizados como en parte de la documentación se echan en falta alusiones a la dimensión estratégica del Programa Conjunto hacia el sistema de Naciones Unidas, su fortalecimiento, los resultados logrados indirectamente, como la construcción de capacidades o contribución al alineamiento y la armonización en Perú.
- ❑ De igual manera no hay mención específica al seguimiento de los factores externos o riesgos.
- ❑ Durante el seguimiento es importante encontrar espacios de reflexión acerca de la evolución de los resultados, así como la cobertura y apropiación de los productos hacia los grupos objetivo previstos. En dicho proceso debería abrirse la participación de diferentes actores internos y externos al PC.

3.3. - Criterios de evaluación para el Programa Conjunto

Se han considerado toda una serie de criterios establecidos en los TdR que se analizan, de forma general para el Programa Conjunto, y de forma particular para cada una de las acciones desarrolladas durante la primera fase del PC. Dichos criterios se enmarcan en los tres planos de intervención ya mencionados anteriormente.

Los criterios desde los que se ha evaluado el Programa Conjunto, hasta la fecha de corte del segundo Informe de seguimiento (Diciembre 2009), son los siguientes:

Funcionalidad: el Programa Conjunto parte de una metodología de trabajo desarrollada conforme éste ha ido avanzando. Pese a la pertinencia de estos procesos, aún falta reforzar la coordinación entre agencias, la Coordinación del PC, la relación con los socios ejecutores y el resto de actores y el liderazgo de la agencia líder.

Pertinencia: El PC es coherente y se adecua a las políticas peruanas en materia de Cambio Climático. Desde la Dirección General de Cambio Climático se ha constatado el alineamiento en este ámbito, especialmente en el caso de la confluencia con otros programas en marcha, con la Segunda Comunicación peruana sobre cambio climático y con el Plan de Acción Inmediata.

Pese a las diferencias existentes en ambas provincias, las zonas comparten la ausencia del estado y una gran debilidad en las comunicaciones acuciada por la dispersión geográfica. En el caso de Apurímac no hay demasiada presencia y capacidad por parte del gobierno regional y en el caso de Cuzco, el PC cubre las zonas altas donde el gobierno regional no llega. Esto refuerza la pertinencia de las zonas de intervención seleccionadas. Además Apurímac es el lugar del país donde más se evidencian los cambios en el clima, en los últimos años se ha producido una concentración de emergencias en la región relacionadas con la variabilidad climática.

Desde el punto de vista de la pertinencia del programa respecto a los colectivos destinatarios, 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 reduciendo los riesgos ambientales a los que están expuestos.

Pese a lo anterior, tanto 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.

Respecto a la búsqueda de soluciones consensuadas cabe resaltar la debilidad del PC en cuanto a esto. Se aprecia este consenso entre Agencia - socio ejecutor⁴ y destinatario pero

⁴ La denominación de socio ejecutores ha sido dada desde el PC a la evaluadora. Se ha entendido por socio ejecutor a aquellas entidades con las que las agencias han contratado la realización de determinados productos y/o actividades. Así hay socios ejecutores más estables que otros. Se entiende que se trata de un término con el

no entre agencias y socios ejecutores. Estos consensos se han establecido directamente entre socios y agencia pero, por lo general, no se ha realizado un ejercicio de búsqueda de soluciones colectivamente.

Respecto a la adecuación, el documento de formulación del PC no incluía un análisis comparando diferentes alternativas, incluyendo la elegida, orientadas a solucionar el problema identificado, aunque de un modo u otro si existió consenso para aprobar la alternativa elegida entre una parte de los actores involucrados.

El programa en sus inicios planteó problemas de selección de las comunidades o grupos meta a los que se hace especial referencia en parte de los productos de los resultados 2 y 3. La no evidencia de criterios establecidos para la selección de la población prioritaria de alguna forma se ha visto compensado con la selección de una serie de comunidades piloto (una por municipio) en el segundo trimestre del 2010.

En general tanto los actores involucrados como las instancias de coordinación del PC, tienen identificados los puntos críticos en los que existe una limitada articulación entre los resultados 2 y 3; sin embargo, a pesar de lo mencionado con anterioridad respecto de las comunidades piloto no se han implementado medidas para paliar esta situación.

Por último, y dirigido a fortalecer la coherencia, señalar que se están realizando una serie de análisis de otras intervenciones exitosas y/o con similitudes en la zona orientadas a fortalecer las intervenciones recogidas en el PC, así se ha constatado al analizar p.e. el caso de DESCO en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.

Las organizaciones sociales, los órganos de gobierno comunal, municipal, distrital y regional, las instituciones públicas vinculadas a los temas del PC, valoran positivamente el PC, aunque no se sienten completamente involucrados. Esto varía en función del público destinatario, pero resulta evidente que las relaciones se han establecido más con cada una de las agencias y sus socios ejecutores que con el Programa como unidad de trabajo.

Eficacia: El diseño del programa y la formulación del mismo obedecen a sistemas de gestión matriciales y enfoques de trabajo basados en resultados. Este es el espíritu de la formulación, y aunque mejorable, queda transversalizado en parte de la documentación inicial del programa.

Continuando con la gestión del ciclo, tanto el monitoreo como parte de la programación de este periodo de ejecución debería obedecer a la misma lógica, sin embargo el PC realiza el seguimiento y la evaluación por productos y actividades, estableciendo sistemas de reporte por estas unidades de trabajo a las agencias y socios ejecutores. Esto debilita tremendamente la lógica programa e impide el seguimiento de forma coherente con la formulación.

Tanto en la formulación inicial como en la matriz de formulación suministrada por la Coordinación del PC, pese a la mejora sustancial de la segunda respecto de la formulación inicial, no se cuenta con indicadores adecuados para medir el cumplimiento del objetivo específico y con los correspondientes indicadores para fortalecer el seguimiento en cuanto a proceso.

Lamentablemente la línea de base, aunque arroja mucha información y excepcional caracterización de la zona, no facilita este trabajo por lo que plantea incluso la utilidad de la misma. El estudio de línea de base no ha estado articulado al interno del PC,

que se designa a la parte contraria en una operación de cooperación al desarrollo. Si las agencias son los entes gestores, el socio es el ejecutor y al que contratan la realización.

durante la realización del trabajo cada agencia tenía sus intereses y aunque se han hecho esfuerzos de coordinación esta situación de partida no se ha paliado en su totalidad.

En el caso de las organizaciones sociales, las directivas comunales, los gobiernos locales distritales se sienten implicados en las actividades en las que han estado o están involucrados, si bien, esta involucración no se entiende extendida al conjunto del PC.

En el caso de las actividades dirigidas directamente a las comunidades, se constata que tanto hombres como mujeres han adquirido nuevos conocimientos y nuevas habilidades en torno al manejo de los recursos naturales y del cuidado del medio ambiente, y los ponen en práctica en sus actividades diarias.

Otro cuestionamiento, es si éstos colectivos tienen la fortaleza y las habilidades para mantener los cambios que se están dando sólo con los niveles de intervención actuales o durante lo que resta de programa se deberían reforzar estos conocimientos.

Para favorecer la eficacia resulta imprescindible la articulación de programas por agencias con características y diferentes formas de afrontar el cambio climático⁵. Hay líneas más reactivas y otras más preventivas y esto genera productos con diferentes orientaciones de cara a la consecución de los resultados.

Respecto a la coordinación entre actores, se cuenta con varios documentos de planificación donde se detallan diferentes mecanismos de coordinación entre la Agencia líder, las Agencias participantes en el PC, los socios ejecutores y otras entidades colaboradoras en el PC. Quizás los mayores avances en materia de coordinación se llevaron a cabo en diciembre de 2009, en el desarrollo de un taller conjunto de planificación y validación de intervenciones orientado a no duplicar actividades en el marco del Programa. Además, desde la Coordinación del PC, se han venido pautando reuniones de coordinación mensuales entre los diferentes socios ejecutores para planificar mejor las actividades y evitar la duplicidad de las mismas por producto. Este ejercicio se estima muy oportuno y extremadamente necesario.

Se pueden identificar los aportes de dicha coordinación en la articulación con otros actores y en la búsqueda de sinergias con otras instituciones afines en la temática y los sectores de intervención.

Se están desarrollando sinergias que fortalecen el trabajo de socios ejecutores al margen de las actividades expresamente dedicadas a ello. Este mecanismo no previsto de coordinación está posibilitando el intercambio de experiencias y mejorando la eficacia de las acciones. Sin embargo, se considera que éste no debería ser un mecanismo informal sino incorporarse a los flujos de coordinación del propio programa.

Alguna de las actividades del PC han sido ya incluidas como parte de los planes de desarrollo y presupuestos (participativos o no) de los gobiernos locales.

Los productos obtenidos en el momento de la evaluación intermedia no evidencian la transversalización de género, no se ha realizado un abordaje de la temática teniendo en cuenta específicamente prioridades de hombres y mujeres. Quizás el caso que más toma en cuenta esta diferenciación es el de la información de la línea de base.

Las actividades de los resultados 2 y 1 deberían conllevar a un mayor empoderamiento de las mujeres, motivadas a participar en los espacios de decisión a nivel comunal y local, en

⁵ Se considera necesario el establecimiento de orientaciones comunes sobre la problemática tratada. Se han observado lineamientos diferentes por parte de las agencias sobre las mismas temáticas que, en ocasiones, no favorecen la interlocución con las contrapartes locales.

torno a los temas de medio ambiente. Esto no resulta demasiado evidente en los productos y diagnósticos realizados hasta ahora. En el caso de los materiales elaborados para las formaciones cabe señalar que no han sido elaborados en un lenguaje que incorpora el enfoque de género de manera transversal.

Desde el punto de vista de la cobertura, el número de mujeres y hombres que participan en cada una de las actividades del PC está bastante descompensado. No se han observado 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 facilita esta tarea.

Podemos afirmar que el Programa Conjunto se está ejecutando eficazmente, es más hay una gran preocupación y dedicación hacia el cumplimiento de las actividades previstas. Sin embargo, hay una necesidad de reflexionar de forma sistemática si esta eficacia se da en cuanto a los resultados e impactos esperados.

Eficiencia: La selección de un socio ejecutor mejora la eficiencia sobre los productos - esto se observa en el caso de socios ejecutores como IMA, CBC o ITDG.

Sin embargo, muchas de las actividades definidas son necesarias pero insuficientes para garantizar la consecución de cada resultado, no están claras las relaciones “causa-efecto esperado” para cada una y en su conjunto. Excepto en la selección de las comunidades piloto, no se han identificado las desviaciones significativas en la relación “causa-efecto esperado”, ni se han tomado medidas correctivas (repetición de la actividad, aumento de repeticiones, o realización de nueva actividad complementaria).

Se observa como insuficiente la sistematización de la información proporcionada por los indicadores, fundamentalmente sobre el proceso y sobre la contribución del PC al logro de los Objetivos del Milenio (el 1, el 7 y el 8).

Se deberían realizar valoraciones a nivel interno de la gestión en terreno antes, durante y después de cada actividad como práctica interagencial.

Dada las características de la Coordinación del PC y el trabajo directo de cada agencia con su socio ejecutor, no existe una planificación logística que responde sin apremios a todas las necesidades para la realización de cada actividad desde una óptica programa. Esto hace que los ajustes por imprevistos sobre la marcha sólo correspondan a la agencia encargada del producto y su socio ejecutor, limitando el aprendizaje del y sobre el resto de los actores.

Desde el punto de vista presupuestario, paradójicamente, la Coordinación del PC no conoce con exactitud el progreso financiero del PC, ni puede tomar decisiones sobre las potenciales desviaciones en términos de programa. Es imprescindible que exista correspondencia entre presupuesto y ejecución, por actividad y por partida, producto y subproducto por parte de todas las agencias pero el actual sistema de seguimiento dependiente de cada agencia no facilita este trabajo.

Adicionalmente, mencionar que la distribución por partidas y por actividades del presupuesto no está permitiendo conocer la inversión económica para actividades enfocadas a mujeres, a hombres y a ambos. Si bien, es cierto que la introducción de esta información no es posible para todos los rubros, sería apropiado contar con ella para aquellas acciones orientadas al empoderamiento o al fortalecimiento de capacidades.

De esta forma resulta complicado saber qué capacidades tiene la Coordinación del PC sobre la ejecución económica real de cada partida y sus posibles variaciones sobre la previsión de su presupuesto para cada año. Al margen de los acuerdos del Secretariado del F-ODM y las Agencias con respecto a las líneas presupuestales y el seguimiento presupuestal, sería interesante estudiar qué capacidades tiene la coordinación para promover la reorientación de algunas líneas en función de ratios de ejecución, eficiencia, etc.

Al margen de lo anterior, si se reconoce que la unidad gestora del PC valora periódicamente las modificaciones en la ejecución de las actividades y los imponderables, con la finalidad de procurar una distribución en el tiempo lo más homogénea posible, evitando concentraciones de trabajo y de recursos que saturen las capacidades en terreno y saturen a los destinatarios directos de las actividades.

Pese a los ajustes realizados, ya se ha manifestado en el presente informe que los recursos físicos y humanos identificados han sido insuficientes para la correcta ejecución de las actividades durante esta primera fase. Las limitaciones son evidentes en el caso de las agencias que no tienen presencia en el terreno y si se analizan las limitaciones geográficas del PC en términos de dispersión.

La Coordinación del PC tiene limitadas capacidades para garantizar el correcto y oportuno procesamiento de la información económica-financiera relacionada con el PC, así como del seguimiento de las actividades. Esto se debe tanto a factores internos de la unidad de Coordinación como externos de la coordinación de cada agencia con sus socios ejecutores y sus relaciones con la Coordinación del PC.

Por último y atendiendo a la perspectiva de género no se ha observado que durante esta primera fase, el PC haya valorizado las percepciones, actitudes, saberes de las mujeres sobre los problemas medioambientales y su papel en la sostenibilidad medioambiental y en la gestión de los servicios básicos.

Impactos - efectos: Durante la evaluación se ha podido constatar que se están dando una serie de efectos positivos no buscados por el PC. Tal es el caso de la creación de capacidades institucionales y fortalecimiento de los socios ejecutores del programa en materia de cambio climático.

Existen mecanismos de seguimiento y evaluación interna que proporcionan información sobre el progreso de las actividades y los productos. Se trata de indicadores de progreso inmediato; sin embargo se echan en falta indicadores de seguimiento que permitan conocer el grado de avance de los resultados, más allá del trabajo de cada agencia y sus socios ejecutores. En esta misma línea, tampoco se han observado indicadores de efectos negativos y sus implicaciones sobre el progreso del PC respecto a lo planificado y la identificación de factores de riesgo.

La Línea Base del PC tal y como está es un buen diagnóstico pero no cumple con su utilidad. Las razones son diversas, entre ellas el tiempo transcurrido entre la formulación y la realización de la misma, la escasa concreción de alguno de sus aspectos, la poca apropiación de los actores ejecutores sobre sus contenidos y utilidad para el seguimiento de su trabajo, etc.

Desde el punto de vista de los efectos generados en cuanto a la construcción y fortalecimiento de capacidades en las administraciones públicas locales (consecuencia de los trabajos relativos a los R1 y 2), cabe señalar que el PC está dotando a las instituciones y organizaciones locales las capacidades necesarias para manejar autónomamente el

modelo de gestión en materia de cambio climático, sin embargo esta relación es aún muy débil y necesita ser reforzada para asegurar un efecto sobre la apropiación.

Desde el punto de vista del reporting al Secretariado del Fondo, cabe señalar que la integración de las exigencias propias de la justificación del PC en la dinámica de trabajo de las agencias ha decantado en la generación de capacidades orientadas al reporte por partidas y subpartidas más que sobre productos y actividades. A tales efectos, merecería la pena pensar si este formato genera utilidades al interno de las agencias más allá de las obligaciones. Frente a otros casos, señalar que al menos es un sistema común de reporte económico-financiero igual para todos y esto es positivo.

Pese a lo anterior, el cumplimiento con las exigencias de justificación del PC representa un obstáculo para la gestión eficiente del PC ya que los sistemas internos de gestión en cada agencia obedecen a otras lógicas de seguimiento.

Además habría que destacar cómo se ha mejorado la percepción y actitudes por parte de hombres y de mujeres de los problemas medioambientales y su papel en la sostenibilidad del entorno andino.

Sostenibilidad: Durante la visita de campo, se ha podido constatar que existen compromisos, promovidos por las administraciones públicas locales y distritales para sensibilizar en materia de riesgos ambientales y consecuencias del cambio climático para la región.

Sin embargo, a pesar de los compromisos, se considera que la AMSAT si bien es una entidad con mucho potencial en tanto plantea la posibilidad de trabajar la gestión del territorio y el incremento de capacidades desde un enfoque integrado de cuenca hidrográfica, sus capacidades no se están fortaleciendo suficientemente en el marco de la gestión territorial. La organización presenta debilidades en cuanto a sus capacidades de gestión y liderazgo.

Desde los comienzos del programa han ido configurándose distintos espacios de coordinación orientados a favorecer la coordinación de actores y actividades. Pese a ello, los destinatarios, las instituciones públicas, las organizaciones locales y el PC deben de contar con más espacios de diálogo y coordinación.

Los distintos actores e involucrados valoran positivamente el programa e incluyen en su dinámica social la participación en las actividades del PC.

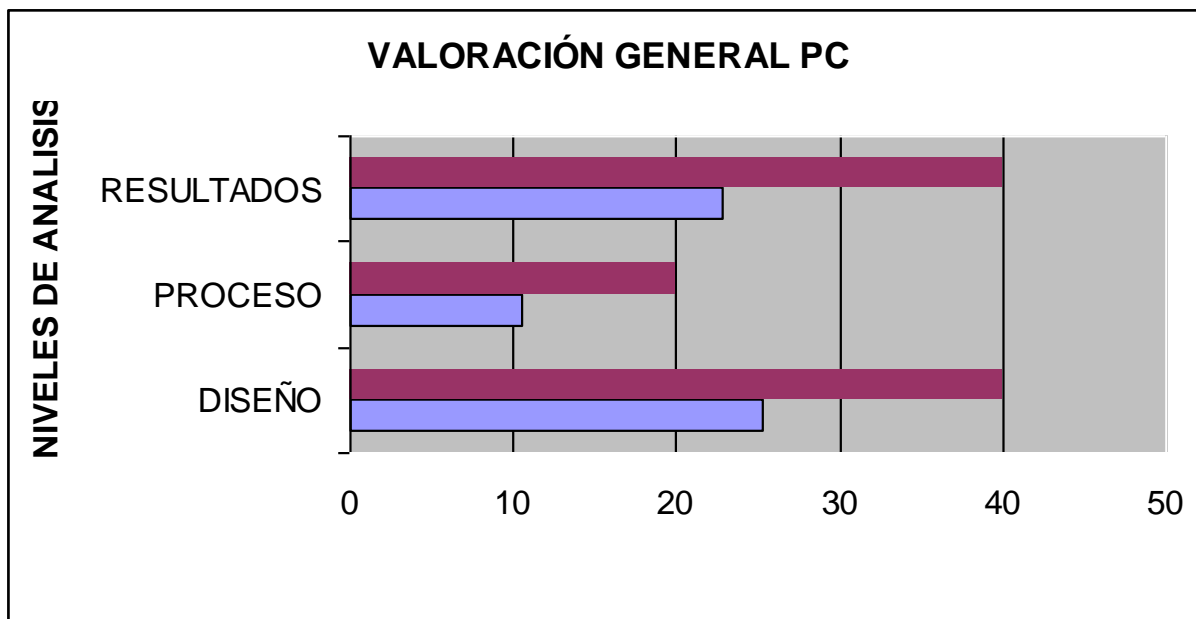
Durante la evaluación se ha observado cómo desde el programa se están haciendo esfuerzos para identificar los procesos más adecuados para llevar a cabo medidas adaptativas de manera que realmente apoyen a los más vulnerables.

Las orientaciones en materia de riesgos y mejora de prácticas agropecuarias están adecuadamente orientadas a mejorar la resiliencia de las instituciones y de las comunidades ante las variaciones del clima y sus impactos sobre el medio natural.

Factores de riesgo (previstos e imprevistos): se han contemplado desde el inicio de la intervención muy pertinentemente, así aparecen en el prodoc. Sin embargo, no se está realizando un seguimiento a los mismos, incluso hay una falta de reflexión interagencial, de la Coordinación y de de los socios ejecutores sobre los mismos y cómo orientar actividades para reaccionar, puesto que algunos de ellos de hecho están dándose. Tal es el caso de “escasa participación de la algunas instituciones”, “problemas de comunicación”, “escasa movilización de los actores implicados”, “solapamiento de intervenciones”, etc.

Visibilidad: se ha constatado que la imagen del Fondo está presente en todos los productos y comunicaciones del programa. Pese a eso, los destinatarios no conocen la procedencia de los fondos del PC, los vinculan a cada una de las agencias, no al PC ni al Fondo ODM.

La valoración del Programa Conjunto según criterios correspondientes a cada fase queda reflejada en la siguiente gráfica (valoración estimada), donde el púrpura corresponde a los valores máximos y el azul corresponde a los valores obtenidos por el PC una vez tabulada la información numérica de la ficha de evaluación. En todo caso, este gráfico resumiría bastante parte de los comentarios realizados hasta la fecha sobre los avances y consideraciones de cada uno de los criterios y la necesidad de trabajar orientados al fortalecimiento del PC como proceso.



4.- CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN:

Una vez revisados los criterios de evaluación y constatada la necesidad de avanzar en cuanto al propio proceso del PC a la par la consecución de productos y resultados, amerita recapitular para de la información y dar paso a este capítulo.

Pese a que a lo largo de los apartados anteriores, y como fruto del análisis se han vertido una serie de conclusiones sobre los avances del PC. Tal y como se hizo en la primera reunión de conclusiones, parece gráfico sintetizar parte de las mismas en un clásico análisis situacional.

En este sentido, las conclusiones que se presentan están basadas en dos análisis FODA, uno obedece a una lógica estratégica- sistémica, y nos permite, a través del análisis del Programa Conjunto, observar algunas características interagenciales y, el otro obedece a una lógica operativa y se circunscribe explícitamente al Programa Conjunto, en cada una de las fases desarrolladas hasta la fecha:

Sobre el Programa Conjunto (se plantea el FODA analizando cada una de las fases por las que ha pasado el PC):

FORTALEZAS:

IDENTIFICACIÓN:

- Identificación y formulación ajustada a la temática en materia de Cambio climático
- A priori buena identificación de grupos meta, socios, colaboradores
- Alineación estratégica con las prioridades del país en CC
- Aceptable formulación del PRODOC - Programa Conjunto desde el punto de vista metodológico
- Pertinencia del planteamiento del Programa Conjunto

FORMULACIÓN:

- Correcto y adecuado cumplimiento de los procedimientos del Fondo del Milenio respecto a modificaciones, correcciones, en plazos
- Proyecto pertinente con la ventana de Medio ambiente y cambio climático
- Sí hay alineación con estrategia Perú CC y Convención Marco de Cambio Climático
- Matriz metodológicamente aceptable y adecuada en contenidos, a pesar de la ausencia de Indicadores Objetivamente Verificables (IOVS)

EJECUCIÓN y SEGUIMIENTO:

- Informes trimestrales internos
- Plan de comunicación para el Programa Conjunto
- Existencia de planificación y organización de acciones
- Proceso muy bien documentado (actas, acuerdos...)
- Excelente calidad de materiales
- Capacidad para atraer expertos relacionados con los productos y las actividades
- Esfuerzo por vincular el trabajo de diferentes PC en los que participan las agencias, desde un punto de vista procedimental
- Se están dando una serie de efectos positivos no buscados por el PC. Tal es el caso de la creación de capacidades institucionales y fortalecimiento de los socios ejecutores del programa en materia de cambio climático.

OPORTUNIDADES:

- Pertinencia de temas medioambientales
- Receptividad de las poblaciones meta y de las contrapartes
- El Programa Conjunto brinda una oportunidad de posicionamiento, incidencia en el marco de articulación de políticas públicas locales frente al cambio climático y en consonancia y coordinación con otros programas de la zona.
- Presencia en las Convenciones para.....(hacerse fuerte en el sector)
- Dada la especialización de las agencias ejercer de "correa de transmisión"
- Oportunidad del Programa Conjunto política, mediática, social
- Utilización de las nuevas tecnologías para difundir mensajes del Programa Conjunto

DEBILIDADES:

IDENTIFICACIÓN:

- Diagnóstico muy escueto - Sin línea de base
- No se trabajó una estrategia de identificación de socios ejecutores conjunta
- Poca participación de los actores locales,
- Canales para articular las actividades con el conjunto de actores y socios no establecidos
- No se analizó bien la capacidad para llegar a la dimensión geográfica
- Sin informe de diagnóstico con análisis de actores - problemas

FORMULACIÓN:

- Falta de búsqueda de resultados indirectos institucionales que se pueden lograr con la acción del Programa Conjunto -
- El mapa de destinatarios al que se pretende llegar es demasiado amplio y disperso
- No se midió correctamente en la formulación la articulación de cada uno de los resultados, especialmente las capacidades en cambio climático del resultado 1 y 2 y los productos diseñados para la consecución del resultado 3
- No se midió según capacidades la dimensión territorial

EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO:

- Falta de pertinencia de alguna de las actividades planificadas (programa de pago por servicios ambientales, seguro climático, estudios represa, capacitación en materia de cambio climático - cuánto más genérico menos eficaz).
- No se está haciendo un trabajo suficiente de información sobre el Programa Conjunto con los diferentes actores con los que se está trabajando.
- Necesidad de articular mecanismos para socializar resultados y producto + actividades como un proceso de trabajo (hacia fuera)
- Necesidad de fortalecer los espacios de coordinación entre los socio ejecutores.
- Falta plan de fidelización de participantes
- El 50% de los entrevistados en el Programa Conjunto no conocen el Programa Conjunto, a veces no discriminan si la actividad es de un socio ejecutor, de una agencia o del Programa Conjunto
- Alguno de los entrevistados confunde a las agencias con los socios ejecutores
- Falta capitalización de Programa Conjunto hacia otros actores internos - externo...
- Mejorar la apropiación interna de los resultados del Programa Conjunto
- Fortalecer las estructuras de coordinación existentes
- Ausencia de seguimiento de los factores de riesgo, pone en peligro la sostenibilidad
- Escasa articulación para ejecución y seguimiento Programa Conjunto en la coordinación del PC
- Débil visión estratégica por parte de la unidad de coordinación
- Debilidad institucional y limitadas capacidades de gestión de la AMSAT

AMENAZAS:

- Atomización del PC (cada agencia establece sus prioridades)
- Perder la oportunidad del momento de receptividad y la coyuntura política de la agenda de adaptación.
 - Protagonismo del cambio climático, frente a biodiversidad y desertificación
- Se pierde un enfoque más holístico de la realidad propio del Sistema de Naciones Unidas: enfoque pobreza medio ambiente, repercusiones del trabajo en materia de sostenibilidad ambiental, horizontalidad del enfoque.
- Resultado de las próximas elecciones en el marco de la AMSAT

A destacar en síntesis:

- Balancear el cumplimiento de los productos y actividades previstas con el seguimiento a los efectos logrados
- Replantear las actividades destinadas a fortalecimiento de capacidades en general y las destinadas al trabajo directo en comunidades especialmente las del R3
- Hacer énfasis en la comunicación y transferencia de conocimiento dentro del mismo programa y con el conjunto de actores implicados
- Fortalecer y empoderar las instancias de coordinación para que asuman y desarrollen efectivamente sus funciones

A.- Sobre el PC - interagencialidad

FORTALEZAS:

- Hay un buen conocimiento y Análisis de las capacidades institucionales por cada agencia al individual.
- Calidad y rigor en los procedimientos de trabajo
- Posicionamiento y valor añadido en el ámbito de la adaptación por enfoque que aúna el desarrollo y el medio ambiente (suma de OPS, PNUMA, PNUD, FAO)
- Calidad técnica de los socios ejecutores del Programa Conjunto
- Calidad en materiales (estudios, formación, sensibilización)
- Procesos de trabajo participados en el Programa Conjunto
- Actores aliados seleccionados
- Aperturismo, colaboración y coordinación con otros agentes
- Decidida apuesta por trabajo en red, búsqueda de sinergias
- Alta motivación de las agencias - Programa Conjunto
- En general del conjunto de los entrevistados se observa bastante incidencia de los PC en la percepción sobre la ayuda multilateral y fortalecimiento de las relaciones con las contrapartes peruanas.
- Fuerte presencia y cobertura institucional

OPORTUNIDADES

- Buena imagen del PC
- Pocas iniciativas y programas orientados a la adaptación al cambio climático
- Momento contextual para que las políticas peruanas avancen en temas medioambientales muy oportuno
- Espacio de incidencia política favorable, está en la agenda de las contrapartes y debería estarlo de cara a las elecciones
- Papel activo de los socios ejecutores más allá de su trabajo en el marco del PC - no es sólo lo que hacen en el marco del PC sino lo que pueden hacer en otros espacios en nombre del PC
- Armonización con AECID y COSUDE para el fortalecimiento de la sostenibilidad
- Alineamiento con los programas del MINAM sobre la misma temática para favorecer la coordinación y la apropiación de los gobiernos regionales y de los municipios
- Fortalecimiento de las políticas públicas locales en materia de medio ambiente. Se están produciendo avances e intereses de otros actores que permiten consolidar el apoyo a los procesos de descentralización.

DEBILIDADES

- ❑ Falta capitalizar los resultados del Programa Conjunto hacia fuera y hacia dentro - necesidad de trabajar más la interagencialidad, más allá del trabajo de la agencia líder.
- ❑ Falta una estrategia de comunicación y difusión hacia actores imprescindibles (APCI, AECID, COSUDE, MINAM)
- ❑ No está bien medida la capacidad para llevar a cabo las acciones de fortalecimiento y no hay una reflexión conjunta por parte de las agencias y sus socios sobre cómo desarrollarla
- ❑ Falta estrategia para fidelización de colectivos con los que se trabaja
- ❑ Falta crear RED como parte de una estrategia institucional
- ❑ Trabajar la horizontalidad en los procesos institucionales, estratégicos

- ❑ Introducir espacios de reflexión del PC como cultura organizativa que fortalezca la interagencialidad

AMENAZAS

- ❖ Este PC puede quedar a la sombra de otros programas más arraigados en la zona.
- ❖ Pérdida de la débil ud. coordinación, por la alta capacidad técnica de parte del equipo y la poca dedicación estratégica y representación institucional
- ❖ Perder la oportunidad del momento de receptividad en los diferentes grupos
- ❖ Protagonismo del cambio climático, frente a biodiversidad y desertificación

A destacar en síntesis:

“Aprovechando oportunidades”: la interagencialidad y la temática son el punto fuerte del programa, no sólo por el enfoque estratégico que plantea, sino por su calidad técnica, que se concreta en materiales muy útiles para lograr un efecto multiplicador.

“De la voluntad a los resultados”: Asimismo, el Programa Conjunto le ofrece a las regiones la oportunidad de llegar y permear con actores que de otra manera sería difícil el acceso. En este sentido hay que buscar una mayor rentabilidad dirigida hacia el desarrollo de capacidades locales y apropiación del conjunto de los actores.

5.- RECOMENDACIONES:

Atendiendo a la lógica del presente informe con los tres niveles de análisis (estratégico, operativo y procedimental) y las conclusiones del diagnóstico situacional, también orientadas hacia cuestiones relativas a la interagencialidad (estratégicas) y al propio desarrollo del PC (operativas y procedimentales), se presentan a continuación una serie de conclusiones que siguen este proceso.

A.- Estratégicas:

1. Pese a los avances, sería importante fortalecer la coherencia entre los productos responsabilidad de cada una de las Agencias. La homogenización de algunos procedimientos de gestión representa una ventaja, pero queda bastante trabajo en esta línea para contar con un sistema unificado que favorezca el seguimiento del PC en su conjunto y no de forma parcelada.
2. También sería interesante avanzar para uniformar las instancias de gobernanza de los PC en el país, asegurando la armonización y el alineamiento de con y de las agencias desde la Coordinación Residente.
3. Se recomienda reflexionar sobre lo que supone este PC a la interagencialidad en materia de medio ambiente y cambio climático. En este sentido, sería deseable afianzar los lugares comunes existentes y favorecer la construcción de visión conjunta país - sector. Esto ayudaría a marcar posiciones en la agenda de eficacia y los avances en materia de división del trabajo.
4. Se recomienda avanzar en el alineamiento con otros donantes como estrategia que favorezca la sostenibilidad de los procesos emprendidos en el marco del PC. Esto resulta más evidente, en los casos referidos a la Cooperación Española y un instrumento como el fondo del agua y a la Cooperación Suiza y su programa de adaptación al cambio climático (PACC).
5. Obviamente cada agencia deberá realizar un coste - beneficio del trabajo conjunto y de las inversiones para fortalecer la interagencialidad, pero la puesta en marcha del PC es una clara oportunidad para NN.UU. para avanzar en esta línea, aún a expensas de un incremento de la ineficiencia por los elevados costos de gestión en los que se incurre con el PC. A pesar de los costes, se estima que la adicionalidad de este proceso debe merecer la pena y las agencias deben seguir apostando por el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación.
6. Desde el punto de vista del trabajo matricial y por resultados, hay que continuar favoreciendo la vinculación con otros programas (p.e. PNUD - Las Bambas o Programa de Riesgos). Esto facilitaría la búsqueda de sinergias y complementariedades entre agencias y el conjunto de sus intervenciones además de los PC.
7. Quizás sería interesante observar el desarrollo de capacidades implícito en el PC como una vía para articular las políticas públicas de los gobiernos regionales y distritales en cuanto a su resiliencia ambiental, social y económica, estos conceptos subyacen en la lógica del PC pero no han sido suficientemente desarrollados.
8. Hay grandes debilidades en cuanto a la transversalización del enfoque de género en alguna de las actividades del PC. De igual manera, ocurre con el enfoque de derechos. Dado que estos conocimientos residen en las agencias, sería interesante

revisar algunos de los productos para mejorarlos con estos enfoques, asegurando potenciales efectos positivos y distributivos.

9. Atendiendo a la pertinencia del PC en cuanto a la temática y las zonas seleccionadas, sería interesante establecer reflexiones internas que alineen parte de los productos e impactos del PC con la metodología y el enfoque trabajado en la Evaluación de los Ecosistemas del milenio. Abordar una visión holística sobre los vínculos entre pobreza y medio ambiente, y demostrar cuál es la contribución del trabajo sobre el 7, incluyendo el abordaje del CC, sobre la consecución del resto de los ODM, es fundamental para extender el aprendizaje del PC y para potenciar las lecciones aprendidas y el trabajo interagencial.
10. En línea con la recomendación anterior, incluir como parte de la interagencialidad el trabajo en red y la reflexión de fondo sobre los contenidos del programa, puesto que representa un gran valor añadido para las instituciones y favorece las reflexiones a futuro sobre el trabajo conjunto. De esta manera, se asegura que hay un seguimiento con objetivos claramente marcados.
11. Diseñar una metodología de trabajo basada en los protocolos de trabajo del Programa Conjunto, puesto que hay toda una serie de buenas prácticas que se deben sistematizar, tanto por lo que respecta a los procesos internos de participación y apropiación, como a la colaboración y procesos de consulta a diferentes colaboradores y socios ejecutores.
12. Tal y como se ha comentado anteriormente, es fundamental seguir avanzando en la Estrategia de Comunicación de los programas en el país, así como en el plan de comunicación del Programa Conjunto, mejorando los siguientes aspectos:
 - ❑ El diagnóstico por públicos es adecuado pero se echan en falta medidas concretas
 - ❑ es necesario que se focalice más hacia públicos objetivos
 - ❑ falta una relación directa en la estrategia con los Programa Conjuntos y programas en ambas regiones
 - ❑ falta análisis de capacidades
 - ❑ necesidad de aprobar y cerrar el plan de seguimiento y evaluación y establecer puentes con las pautas comunicativas
 - ❑ el plan de comunicación debería incluir específicamente el fortalecimiento de capacidades con análisis de mensajes, actores y plan
13. Tal y como se ha señalado, se recomienda que haya más espacios de reflexión, no tanto sobre la ejecución per se de las actividades, sino sobre los procesos y resultados. Se debe establecer una práctica de Mejora Continua y Aprendizaje de Errores en Positivo.
14. La ejecución del Programa Conjunto de cambio climático puede ser un interesante antecedente para hacer aprendiendo en el resto de los programas conjuntos de Perú. Este programa debería fortalecer por sus dinámicas de trabajo entre agencias el desarrollo de otros PC, dado que 3 de las agencias de éste PC están presentes en otros.
15. Intensificar la apropiación de los resultados del Programa Conjunto hacia dentro de cada organización implicada (bajando a cuadros medios y terreno), así como hacia los colaboradores y espacios en los que participa el PC. Rentabilizar de esta manera, la presencia del PC para que se conozca algo más de su posicionamiento, que la primera respuesta sobre conocimiento del PC no sea tan superficial, ya que

la respuesta espontánea sobre el mismo es muy pobre en cuanto a lo que hace, su trabajo, actividades, implantación.

16. Es necesario que PNUMA fortalezca su participación y presencia. En la zona de intervención parece tener adecuada coordinación con sus socios ejecutores y la coordinación del PC, sin embargo su influencia ⁶sobre el PC es limitada. Dada la temática del programa, se estima como necesario el incremento de su participación en la gestión del programa y en cómo asegura que otras agencias y socios ejecutores conozcan e incorporen su trabajo a sus procesos de desarrollo. Esta es una función de la coordinación del PC pero también del propio PNUMA.

B.- Operativas y Procedimentales

1. Se debe incrementar y asegurar la participación estable de todos los actores convocados en estos comités. Para asegurar una adecuada coordinación y transferencia de información, sería recomendable que los miembros de este comité fueran siempre las mismas personas.
2. La mejora de las comunicaciones y de los flujos de información puede favorecer el empoderamiento de los actores del programa. En este sentido, no bastaría sólo con compartir la información, sino sería interesante iniciar procesos de diálogo y presentación de los productos generados en el marco del programa.
3. Incluso, se podría ir más allá y generar determinados debates en cuanto a la utilidad de los productos, tanto en lo referido a la consecución de los resultados como en el desarrollo y planificación de productos y actividades futuros.
4. Esto podría pautarse y liderarse desde la unidad de coordinación como eje sobre el que pivote el conjunto de la información generada por el PC.
5. Para el Programa Conjunto es fundamental que el MINAM asuma el PC como parte de su estrategia de Cambio Climático en la zona, ejerciendo y facilitando la coordinación con el PRAC, PACC, GEF - Las Bambas, etc. Este proceso se podría favorecer utilizando e impulsando las instancias existentes, p.e la Comisión Ambiental Regional y los puntos focales del MINAM en las regiones de Cuzco y Apurímac (dónde actualmente no hay).
6. En línea con lo anterior, se debe de trabajar para que los acuerdos de la Comisión Ambiental Regional (CAR) sean más tenidos en cuenta en las agendas de todos los actores, se han observado efectos positivos en cuanto al incremento del papel de la CAR en los dictámenes de las autoridades locales gracias a la presencia de programas como el PC, se recomienda continuar en esta línea para afianzar el peso de la comisión.
7. Además se deben continuar apoyando las Mesas de Concertación y Coordinación locales, asegurando la incorporación de la sociedad civil al proceso para favorecer la apropiación y sostenibilidad de las actividades emprendidas por el PC.
8. Además se ha podido constatar la necesidad de reforzar la presencia regional del PC en relación con la articulación con instancias regionales, este rol podría asumirse

⁶ Entendiendo por influencia la capacidad de que los conocimientos de PNUMA en materia de gestión sostenible de recursos naturales y cambio climático permeen al conjunto de las agencias y del PC. No se trata de coordinar actividades sino de incidir en la planificación de las mismas y en sus orientaciones desde el inicio.

con más liderazgo desde la coordinación del PC en Cuzco y fortalecerse con los 2 coordinadores provinciales del PC.

9. Se podría fortalecer el liderazgo participativo de la agencia líder y su interlocución con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional. Adicionalmente podría asumirse cierto liderazgo temático por cada una de las agencias en función de la especialización.
10. Se recomienda reflexionar sobre el rol del Coordinador del Programa Conjunto, ¿debe ejercer funciones de representación, liderazgo, toma de decisiones...? Esta debilidad se da de forma bidireccional, la propia unidad de coordinación es débil y no cuenta con todas las capacidades, pero el peso de las agencias también debilita la mejora de sus capacidades y el afianzamiento de su propio rol. Esto influye además en la percepción que contrapartes y socios ejecutores tienen del PC, debilitando su imagen y poder de interlocución. Los avances en materia de coordinación de los socios ejecutores no son suficientes, el hecho de que existan reuniones de coordinación no quiere decir que desde la Coordinación se ejerza el liderazgo del PC.
11. Adicionalmente destacar que debería revisarse la asunción de las recomendaciones dadas desde la Coordinación del PC. Dado que se han realizado propuestas y documentos de reflexión que no se han tomado en cuenta o discutido lo suficiente. Esto limita la motivación y la confianza sobre y de la Coordinación y el equipo de terreno.
12. La Coordinación y las agencias deben realizar conjuntamente el seguimiento, en Informes internos y al término de la realización de actividades, de impactos, apropiación, eficacia, etc. por acciones y no tanto de ejecución de la misma. Para ello, se recomienda avanzar y plantear parte del plan de seguimiento y monitoreo en esta dirección.
13. Es necesario incluir en el seguimiento interno trimestral el análisis de los factores de riesgo previstos en la formulación y los planes de contingencia.
14. Otra de los aspectos sobre los que ameritaría reflexionar es sobre las capacidades y el rol de la Coordinación Interagencial de Programas Conjuntos; se considera que este puesto está infravalorado⁷, pudiendo desempeñar más funciones orientadas a favorecer la coordinación entre el Secretariado del Fondo, las agencias y la Coordinación del PC. Sería muy interesante que desde este puesto se ampliara la capacidad en materia de seguimiento y evaluación, tratando de capitalizar las capacidades hacia dentro del sistema de Naciones Unidas en Perú, más allá del ámbito específico del PC. Además, este puesto con las funciones en materia de seguimiento fortalecidas, debería de estar orientado a asegurar que el coordinador del programa fortalezca sus capacidades estratégicas.
15. Para optimizar el impacto de las actividades es necesario estudiar detenidamente las siguientes variables: público objetivo y su cobertura, así como estrategia para mejorar la apropiación de los contenidos. En el caso de las ECAS, sería interesante prolongar el periodo de formaciones hasta el final del programa introduciendo temáticas relacionadas con el manejo de animales menores, en este caso podrían asegurar la incorporación de más mujeres a los procesos de formación.

⁷ Se refiere a que el puesto y la persona pueden optimizarse mucho más y orientarse a lo sugerido en la recomendación. El puesto podría ampliar su alcance en materia de seguimiento y evaluación.

16. En el caso de la línea de base, resulta imprescindible que la unidad de coordinación con las agencias y los socios ejecutores discutan sobre los indicadores aplicables al seguimiento del programa conjunto. El documento además debería de contener esta propuesta para diferenciarse de un diagnóstico con información muy adecuada.
17. Dada la formulación generalista del OE, se recomienda buscar acciones que incidan directamente en el apoyo social al PC para fomentar la apropiación del conjunto de los actores. Tal y como se ha mencionado desde el Secretariado es imprescindible aterrizar las actividades cuyos avances hasta la fecha se miden en términos de procesos en “acciones concretas que obtengan resultados concretos” para las comunidades participantes, así como reorientar aquellas acciones que pudieran haber perdido relevancia o pertinencia una vez en marcha la implementación. En este sentido, habría que reflexionar sobre los productos contemplados en el resultado 3. El planteamiento orientado al pago por servicios ambientales y el seguro no parecen ser productos que estén definidos y rompen con la lógica del programa. No se trata de la idoneidad del producto en sí, sino de su realización en el marco del PC con una ejecución de casi 20 meses.
18. El PC ha generado y está generando buenas capacidades técnicas, se valora muy positivamente la zonificación en tres pisos ecológicos, pero debe fortalecer más su relación con la población destinataria y los pobladores de la zona. Las actividades deben apostar más por el acompañamiento a determinados procesos sociales y no tanto a la obtención de productos muy concretos, esto no facilita la apropiación.
19. Con las actividades correspondientes a los próximos productos debería promover cambios en cuanto a la división sexual del trabajo y reparto de tareas, las oportunidades y responsabilidades de mujeres y hombres en las comunidades. Esto facilitaría la incorporación de la equidad de género en los resultados del PC⁸.
20. Los contenidos de las formaciones deben contemplar el contexto intercultural y el enfoque de género aplicado a la gestión medio ambiental y los servicios básicos.
21. Se deberían integrar y cruzar las buenas prácticas de género y las buenas prácticas medioambientales existentes que son valorizadas en las acciones del PC y aquellas nuevas prácticas que son propuestas.
22. La tecnología introducida como parte del PC debe ser conocida y dominada en el entorno local, y se tiene un acceso razonablemente bueno (fácil y económico) para atender sus necesidades en cuanto a reparaciones, mejoras, mantenimiento y capacitación.
23. Es imprescindible fortalecer a la Mancomunidad de municipios y acercar a las comunidades la idoneidad del trabajo con la organización. De igual modo, es necesario fortalecer las capacidades de gestión de la AMSAT, acompañando su proceso de planificación estratégica y apostando por las intervenciones provinciales de ordenación del territorio equivalentes a la unidad de cuenca. A tales efectos, se recomienda continuar con los procesos de apoyar las mesas de concertación pero sin descuidar el fortalecimiento de la AMSAT como entidad orientada al desarrollo de políticas con base en el territorio.

⁸ Búsqueda de espacios para que las mujeres puedan asistir a las formaciones, facilidades para el cuidado de las personas a su cargo. Además de tener en cuenta la jornada laboral de los agricultores y ganaderos, analizar en qué espacios sería más factible la participación de las mujeres.

24. En el caso de la AMSAT y para favorecer su liderazgo, sería interesante estudiar la posibilidad de cesión de cierta soberanía por parte de los municipios sobre la gestión de los recursos naturales, concretamente sobre la gestión de los recursos hídricos. De esta forma la AMSAT tendría bajo su responsabilidad o corresponsabilidad esta gestión que iría desde los Comités de Regantes (futura organización de usuarios a nivel de microcuenca) a la Plataforma del Agua (Foro de Recursos hídricos), pasando por el trabajo sobre la gestión del recurso agua y los conflictos de ésta derivados.

De esta forma, actividades del PNUMA, el PNUD, la FAO y la OPS podrían converger en un mismo producto.

25. La selección de comunidades piloto es una buena alternativa para mejorar el impacto del trabajo a nivel comunitario. A tales efectos, se deben potenciar las experiencias innovadoras con capacidad de réplica no sólo desde el punto de vista técnico, sino también social.
26. Los diferentes espacios de concertación y diálogo apoyados desde el programa deberían converger en la generación de capacidades o procesos sociales orientados a la concertación que amortiguen el impacto de la minería en la región y las diferencias entre municipios que ésta genera.
27. En el caso de la OPS y de los futuros proyectos formulados según las orientaciones del sistema de inversión pública con posible financiamiento del Fondo de Agua, se recomienda establecer el perfil de utilización de los sistemas de abastecimiento de agua por géneros y capacidades de pago, incluso su relación con los posibles operadores públicos, p.e. caso de la AMSAT.
28. En línea con lo anterior, de las actividades en materia de agua y saneamiento, la agencia encargada (OPS) y su socio ejecutor deben asegurar que hombres y mujeres con acceso, uso y control equitativo de los servicios básicos de saneamiento ambiental.
29. En el caso de las actividades de diferentes agencias que han guardado más que similitudes, se recomienda que para futuras ocasiones, y en el caso de ser factible, se unifiquen contenidos y se orienten hacia intervenciones de más alcance en un solo momento. Sería deseable que las similitudes entre las actividades 1.1.4 (PNUD) y la 1.4.1 (PNUMA), la 1.2.1 (FAO) y la 1.1.2 (PNUD), la 2.1.1 (PNUD) y la 2.4.2 (PNUMA) se orienten a consolidarse mutuamente, favoreciendo la sostenibilidad de las acciones emprendidas.
30. Por último, en cuanto al R3, se ha comentado la urgente necesidad de revisar los productos y actividades relacionados con el mismo. Estos cambios deben orientarse a generar capacidades entre las comunidades y afianzar el programa en las zonas de intervención. Así resulta imprescindible que el trabajo de ITDG vaya directamente dirigido a las 9 comunidades piloto, revisando si es preciso la actividad 3.1.3 y la pertinencia de la actividad 3.1.2 cuando se ha trabajado poco aún con los destinatarios en las comunidades y no se han finalizado los estudios de FAO correspondientes a la actividad 3.2.5.

En esta misma línea es imprescindible coordinar las actividades, 3.2.4 - 3.2.5 de FAO con las actividades del resultado tres que están a cargo del PNUD.

En los casos de las actividades 3.2.6 y 3.2.7 es imprescindible que se reformulen orientado las mismas al trabajo directo con las comunidades. Debería precisarse mucho más para qué y en qué consistirá el fondo concursable de AMSAT. No se pone en duda la pertinencia de las mismas pero se observa que éstas atentan contra la lógica de la

intervención. En caso de un perfil de proyecto para el represamiento del Río Santo Tomás, no se han encontrado razones que favorezcan o expliquen tal iniciativa en el marco del PC, menos aún en el marco de este resultado 3.