

# **Cumbres - Costa: Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura, Perú**

Acuerdo Cooperativo 527-A-00-09-0000-00



## **Reporte de la evaluación final del proyecto**

Presentado a: The Mountain Institute Perú y USAID Misión Perú

Elaborado por: Dirk Hoffmann, Consultor internacional

y

Axel Krumsiek, Consultor internacional

27 de junio de 2012

## Tabla de contenidos

Executive Summary	I
Resumen ejecutivo	I
Introducción	1
Descripción del proyecto	2
Resumen de métodos de levantamiento y análisis de datos	3
<b>Bloques temáticos de la evaluación</b>	
A. Modelo conceptual del proyecto	4
B. Intervenciones, actividades y procesos	9
C. Componente de género	13
D. Resultados y sostenibilidad	18
E. Gestión y ejecución del proyecto	26
F. Recomendaciones para mejorar el diseño e implementación de proyectos de adaptación al cambio en el Perú	33
Resumen de recomendaciones para el ámbito de adaptación al cambio climático (en forma esquemática)	43
Datos de contactos de los evaluadores	44

## Anexos

**Anexo 1: Statement of work**

**Anexo 2: Términos de referencia**

**Anexo 3: Descripción detallada de métodos de levantamiento y análisis de datos**

**Anexo 3.1: Guía de preguntas**

**Anexo 3.2: Tabla de relacionamiento institucional**

**Anexo 3.2.1: Tabla de alianzas y relevancia**

**Anexo 3.3: Esquema de relacionamiento: Proyecto Páramo Andino – Proyecto Cumbres-Costa (PPA-PCC)**

**Anexo 4: Lista de entrevistados**

**Anexo 5: Lista de publicaciones de TMI consultadas**

**Anexo 6: Documentos de trabajo del proyecto (internos, no publicados)**

**Anexo 7: Literatura adicional consultada**

**Anexo 8: Lista de páginas web consultadas**

**Anexo 9: Memoria fotográfica**

**Anexo 10: Propuesta de trabajo y cronograma de actividades (primer producto de la consultoría)**

**Anexo 11: Presentación Power Point del *debriefing* (segundo producto de la consultoría)**

**Anexo 12: Organigrama de TMI**

**Anexo 13: Tabla de resultados intermedios y actividades relacionadas**

**Anexo 14: Tabla de resultados a nivel de los objetivos**

**Anexo 15: Tabla de las mejores prácticas**

**Anexo 16: Ejemplo de costos para productos principales**

## Agradecimientos

Queremos agradecer en primer lugar al equipo del Instituto de Montaña por su apertura hacia nosotros como evaluadores, las múltiples informaciones y aclaraciones proporcionadas, el apoyo logístico brindado y la buena compañía durante toda la fase de campo. Un especial agradecimiento en este sentido va al director del Programa Andino de TMI, Jorge Recharte, y a los dos coordinadores regionales Cristina Giraud (Ancash) y Vidal Rondán (Piura).

También queremos agradecer a Helen Santiago Fink, Jeremy Boley y Fernando Chávez de USAID por sus aportes y las discusiones interesantes, que nos han acompañado en buena parte de las entrevistas y visitas de campo.

Un agradecimiento muy especial va hacia los comuneros de las comunidades campesinas de Canrey Chico y Huasta en Ancash, tanto como San Juan de Cachiaco en Piura por habernos permitido compartir sus experiencias y vivencias con el Proyecto Cumbres-Costa. También agradecemos a los alcaldes, técnicos y otros representantes de las municipalidades de Recuay, Bolognesi, Huancabamba y Pacaipampa por su voluntad de participar.

De la misma manera, queremos agradecer a todos los entrevistados de las instituciones socias y aliadas, tanto a nivel nacional como regional, por su tiempo y por haber compartido con nosotros sus conocimientos sobre los diferentes aspectos del Proyecto.

Por último, nos queda agradecer a USAID-Perú y TMI-Programa Andino por la confianza depositada en nosotros. Esperamos que esta evaluación final aporte al trabajo futuro de ambas instituciones hacia el fortalecimiento de capacidades locales para la adaptación a los impactos del cambio climático.

**Gracias al equipo TMI y a los  
representantes de USAID!!!**



## Executive Summary

Between May 15th and June 15th of 2012 The Mountain Institute (TMI) carried out the final evaluation of its project: "From the Glaciers to the Coast: Building Climate Change Awareness and Resilience in the Ancash and Piura Watersheds of Northern Peru - Cooperative Agreement 527-A-00-09-0000-00", funded by USAID / Peru and implemented by TMI between July 15, 2009 and July 14, 2012.

The consultant team consisted of Dirk Hoffmann (M.Sc.), senior consultant and team leader, and Axel Krumsiek (M.A.), junior consultant, both experts on climate change adaptation. The field visits to Lima, Ancash and Piura were held between May 17 and June 4, 2012.

The **objectives of the evaluation**, according to the TORs for the mission, were to:

Examine and verify

- I. the achievement of the objectives;
- II. the overall performance of the project;
- III. the strategy and tools used and developed;
- IV. the degree of capacity-building by communities and local governments; and
- V. the identification of best practices and lessons learned.

**The project** "*From the Glaciers to the Coast: Building Climate Change Awareness and Resilience in the Ancash and Piura Watersheds of Northern Peru*" is an adaptation for climate change (ACC) initiative which responds primarily to the impacts of climate change on glaciers and mountain ecosystems which are crucial to the retention and regulation of the water supply (e.g., from the humid *Puna* in Ancash and *Paramo* in Piura).

As part of its overall approach to result in a "**Set of collective actions and strategies have been validated in mountain headwaters of Ancash and Piura as an adaptation model to climate change impacts**", this project focused on **two principal objectives**:

*(1) The capacity of communities and community-based organizations to manage high mountain ecosystems as an adaptation strategy to climate change has been increased and strengthened.*

*(2) Public policies for climate change adaptation have been established in local governments located in mountain headwaters of Ancash and Piura.*

These two objectives defined the main axes of intervention, which were on one hand the strengthening of communities, and on the other the strengthening of municipal capacity to adapt to climate change.

The **geographical scope** of the project in the Ancash Region included the communities of Canrey Chico, Huasta and ten rural municipalities in the provinces of Recuay and Bolognesi. In the Piura region, the project involved the city of Piura and the communities of San Juan de Cachiaco and Totorá, the municipality of Pacaipampa and the province of Ayabaca – located in the Paramo ecological region of highland Peru.

The **main development hypothesis** of the project was that advancing the sustainable management of high Andean ecosystems provides an opportunity to also build capacity to respond and adapt to current and future climate change impacts.

At the center of the **conceptual approach** was land and resource management at the local level, in the areas of peasant communities (Objective 1) and municipalities (Objective 2). This strategy followed an **ecosystem approach**, while further integrating a second approach employed by the project, that of incorporating the whole watershed as a means of linking the upper and lower parts of the basin.

The project applied the methodology presented in the USAID Manual *"Adapting to Climate Variability and Change: A Guidance Manual for Development Planning"* tailored to the contexts of the community, municipality and coastal water users.

In relation to **the achievement of project goals**, analysis of progress towards the six main indicators have shown that, although there was some delay in the first year of implementation (2010), this gap was recovered during the second year of the project (2011) and was fully consolidated during the concluding eight months. Highlights included the formulation of Climate Change Adaptation plans, the formulation of project ideas for the participatory budgets for Ancash and FONIPREL, the formation of the "Three Watersheds Municipal Commonwealth", consolidation of the role of the Local Agricultural Research Committee in Canrey Chico, the establishment of a Private Conservation Area in Huasta, as well as work with the private association of irrigators and the Board of Water Users of San Lorenzo (JUSAL) in Piura.

The methodology proposed by USAID was used and adapted in developing plans for **Adaptation to Variability and Climate Change** with water users in the lower Piura (JUSAL) and the two pilot communities of Ancash (Canrey Chico and Huasta). Based on these field experiences, TMI found this to be a strong tool for developing shared concepts and objectives between the various stakeholders at the scale of watersheds.

If we analyze the formulation of the two main objectives, the intermediate results and the project activities model, it is clear that they incorporated an ecosystem approach almost entirely. One consequence of this was that many of the activities and results obtained by "the watershed approach," such as support for the Board of Water Users of San Lorenzo, were not reflected in the original "Results Framework" for the project, but rather appeared as **unanticipated results**.

At the level of **intermediate results for the project**, important achievements included organizing an international conference at the beginning of the project, various research publications, the creation of a Network of Alderwomen, the organization of the Santa River Basin Water Forum and bolstering public outreach through the Community Radio of Piura.

The **most significant accomplishment of the project** at the municipal level was the establishment of the Three Watersheds Municipal Commonwealth (*Mancomunidad Municipal Tres Cuencas* - MMTC) in Ancash. The development and strengthening of this commonwealth by the project provided a means to address water management and natural resource issues in the context of climate change, and can be seen by itself as a key project contribution for climate change adaptation strategies. Beginning with five municipalities, and expanding to 10

municipalities in the second year, the MMTC covers a large area of the southern part of the Cordillera Blanca of Peru, enabling action at the large ecosystem scale. The strategic value of the MMTC lies in its legal authority and institutional capacity to implement public investment projects of major scale and impact (primarily through the Technical Committee) and to have mechanisms to convene communities and other civil society actors at the local political level (through “Citizen Conferences”).

The project has shown vision and flexibility in understanding and using this new opportunity, which arose in 2010 with the approval of a regulatory framework for Peru’s Law on Commonwealths. It was recommended that TMI supports the process of consolidation of the MMTC and use it as a learning opportunity, to inform both other municipalities in the region and nationally.

The various partnerships established or strengthened during the Peaks to Coast Project have clearly been important factors in this project’s success, and have great potential as a platform for future work by TMI. For example, in the case of Piura, through training for the development of adaptation plans to climate change, the Board of Water Users of San Lorenzo (JUSAL) was encouraged to include activities to support the municipalities located in the Paramo in its planning.

Another success factor that the evaluation team identified is the successful relationship TMI has established and maintained with both national and regional levels of government, which enabled or enhanced project interventions at the local level.

The incorporation of a **gender focus** in the project was carried out through specific strategies: at the municipal level, primarily through the Network of Alderwomen of Ancash and Piura (a mechanism to promote and strengthen the participation of rural women in the field of local politics with a focus on adaptation to climate change), and at the community level through small productive projects (medicinal plants, weaving). However, these experiences and progress still need further consolidation.

In its work in two distinct and geographically separate regions, the Institute has however reached some institutional limits. In particular, there were some imbalances in the operational and financial components favoring Ancash, and this is reflected by the different level of results achieved in the two regions.

It is noteworthy that most of the results achieved are not yet consolidated and still need support. Although mechanisms to ensure sustainability were identified during the execution of the project, in order to ensure this sustainability the Institute must work towards greater institutionalization of results through mechanisms considered from the outset of project design. In this context, the strengthening of the MMTC and its Technical Committee as a public institution, specializing in land management projects to enhance natural and social resilience to climate change, is a very promising strategy.

Additionally, we suggest that TMI analyze in more detail how to achieve **more sustainable results** through other organizational structures such as commonwealths, regional organizations like REMURPE, NGOs operating on the coast, or via water user groups strengthening cooperation

with upstream populations. Guided and trained by TMI, they could play important roles in training and providing other support, especially in the area of community development.

The Mountain Institute's role in the project has been that of an executor, organizer and facilitator. It is towards this last aspect that we believe the role of TMI should concentrate as it works to replicate and extend this pilot project to more communities, municipalities, and more generally across the Commonwealth.

Our **main recommendations** for TMI are summarized as follows:

We suggest that for future work, TMI utilize the **approach of climate governance** more systematically and from the outset of project implementation. This means, for example, executing a diagnosis of the field of social actors (political, economic and social), and the institutional and legal framework, at the time of the design of complex projects. This analysis, in turn, would help better define future project strategies and identify opportunities:

In the **area of organizational structure and internal capacity of TMI**, our recommendations include improving cooperation between regional components of the organization, and establishing institutional mechanisms for the exchange of experiences, best practices and lessons learned. We also recommend **improving the monitoring system** and its implementation to better document and monitor lessons learned and results obtained.

**At the conceptual level**, we suggest further and more explicit development of concepts for adaptation, resilience and vulnerability; and application of these concepts in a systematic and comparable way; along with improving the design of indicators linked to plans related to climate change adaptation. We also suggest further integrating and strengthening the gender component through recruitment of specialized staff to position and monitor this important theme.

In relation to **project design**, we recommend that the formulation of objectives at the "Results Framework" level also considers results for the watershed approach, and that the development of the "Results Framework" in the components of awareness and training should be geared more towards process and not only results.

The **dissemination of best practices and experiences** gained is key to successful expansion and replication. In order to better visualize and disseminate the successes of the project, we recommend the following:

- Complete the systematization of experiences gained by TMI.
- Make available all documents and literature related to the Project.
- Increased socialization of the Plans for Climate Change Adaptation.
- Seek partnerships at the national level to further the development of guidelines, which can guide the work of other communities, municipalities and associations in adapting to climate change through ecosystem and watershed management.
- Short term: Publish illustrated brochures on the most successful aspects of the project.

In general, it can be concluded that the Peaks to Coast Project has developed a number of **interesting and innovative experiences** that are a good basis for the future work of TMI in the area of climate change adaptation based on an ecosystem approach in high mountain areas, as

well as in facilitating dialogue and exchange between the upland and lowland areas through a whole watershed approach.

These experiences will also provide valuable **lessons learned and tools** for the conceptualization and design of other projects focused on adaptation to climate change.

**Table of evidence, conclusions and principal recommendations:**

Evaluation Question	Evidence	Conclusions	Recommendations
<p><b>1. How useful and effective was the conceptual model in relation to the overall achievement of project objectives and its contribution to the project goal?</b></p>	<p>Conceptual approach was aimed at climate change impacts on water, based on a "results framework" through territorial interventions at two dimensions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environmental dimension (linking approaches at the scale of ecosystems and watersheds)</li> <li>- Socio-Political dimension (communities/municipalities/commonwealth)</li> </ul>	<p>The "results framework" ignored the watershed approach and was also very focused on quantitative results which did not reflect the complexity of training processes for adaptation to climate change</p>	<p>The formulation of objectives at the "results framework" level should also consider results for the watershed approach.</p> <p>The development of the "results framework" for awareness and training should focus more on processes and not just results</p>
	<p>Many of the project activities in Piura were aimed directly at the regional level</p>	<p>Both work with the Regional Government of Piura and with JUSAL had no clear relation to the indicators and intermediate outcomes defined in the "Results Framework"</p>	<p>We suggest a better integration of activities with the concepts and objectives of the project</p>
	<p>The development hypothesis was that good management of high mountain ecosystems increases the resilience of these ecosystems and their populations and thus advances adaptation to climate change</p>	<p>The concepts of vulnerability, resilience and adaptation to climate change do not appear to be sufficiently developed explicitly, but are instead implicitly included as part of the core assumptions of the Project</p>	<p>It would be advisable to further develop concepts of adaptation, resilience and vulnerability, as mentioned in the USAID manual for Adaptation to Variability and Climate Change, in a manner more explicitly connected to the specific context of the Project</p>
	<p>Project assumptions were not met (with the exception of the Ancash ERCC)</p>	<p>Project assumptions were made opportunistically</p>	<p>Mining issues warrant greater consideration in Adaptation for Climate Change (ACC) projects in highland areas</p>

Evaluation Question	Evidence	Conclusions	Recommendations
<p><b>2. Are activities carried out in a manner consistent with the general approach and assumptions of the project?</b></p>	<p>In relation to the results obtained, in several cases goals for the first year were not met, while results in the second year surpassed goals</p>	<p>There was a different dynamic in each phase of the project. However, compliance with project indicators can be considered between good and very good</p>	<p>In the planning phase of the Project, it should be emphasized that ACC projects are processes requiring social and political approaches which need more time in the initial phase to achieve results</p>
	<p>Activities were carried out which were not strictly consistent with the objectives and / or the primary focus of the Project</p>	<p>The activities model produced by TMI had a broader focus than the two objectives of the Project</p>	<p>It is recommended that the Institute focuses its planning on a smaller number of major activities that have the same axis and work towards a common goal</p>
	<p>The Santa Water Forum and cooperation with JUSAL followed a watershed approach (linked with the lowland section of the watershed)</p>	<p>The intermediate results achieved by the Santa Water Forum and cooperation with JUSAL did not contribute directly to achieving the Project objectives</p>	<p>Intermediate results that match the watershed approach should be reflected by the objectives</p>
<p><b>3. Has the project implemented an adequate gender component in its climate change adaptation activities?</b></p>	<p>The Network of Councilwomen formed an association of female authorities in the municipality to strengthen the role of women in local government</p>	<p>Establishing the Network of Councilwomen was an activity under the banner of gender issues, including the strengthening of municipalities that have a mechanism for institutionalization for sustainability</p>	<p>We recommend continuing to support capacity building</p>
	<p>In the communities of San Juan de Cachiaco and Totorá, Piura, a committee of weavers was formed in response to the demand of the beneficiary group of women</p>	<p>Cooperation with the project "Weaving our Future" in Piura, to a lesser degree, reflects the comprehensiveness needed in gender issues, mainly because it was a relatively isolated initiative targeted only at women, while not particularly strengthening the</p>	<p>We suggest two options for the future. The first would be to strengthen the thematic focus on climate change adaptation, and the second would be classified as "side activities", but still important, which would include strengthening the emphasis on</p>

Evaluation Question	Evidence	Conclusions	Recommendations
		incorporation of existing knowledge	gender approach in core activities (with clearer relationship to the ACC)
	The community of Huasta in Ancash has begun a project growing medicinal plants for sale, identified by a group of local women as a priority	The experiences of Huasta in promoting and harnessing knowledge for women in the field of medicinal plants demonstrates a different approach in the added value of including women in the processes of ecosystem conservation and ACC	We suggest emphasizing the potential for producing synergies in the future, to strengthen the role of women in the planning of ecosystem management and the development of local strategies for climate change adaptation
	The Peaks to Coast Project strategy sought to position the theme of gender as a crosscutting issue	The Mountain Institute has begun to bring the issue into the mainstream	We recommend hiring someone exclusively responsible for gender issues, who can continue efforts to mainstream the issue and who would be dedicated exclusively to the conceptualization, integration and monitoring of the subject
<b>4. Were project objectives achieved, and to what extent will activities and practices continue after the project has ended?</b>	Evaluation of levels of compliance has found that all six of the Project indicators have been met (see Table in paragraph D1)	There was some delay in the fulfillment of project indicators in the first year of implementation, but these delays were more than recovered during the second year of the project	We recommend keeping in mind the political and social processes are very time intensive during the initial stages of a project, due to the need to build confidence
	There was a greater intensity and number of project activities in Ancash, and general management of project was run from Huaraz	There was an administrative, operational and financial imbalance favoring activities in Ancash: this resulted in better results and greater flexibility for projects in this region	We recommend addressing this imbalance between the regional components in the future (for details, see Section F5)
	There are now numerous institutional partnerships that	These alliances have been important factors in the Project's	We recommended strengthening the strategic alliance with

Evaluation Question	Evidence	Conclusions	Recommendations
	were either a result of the Project, or have been strengthened due to the Project	success, and have great potential to increase the future capacity of TMI to leverage their capabilities to provide services in the area of ACC	REMURPE at all levels to ensure sustainability and expansion of local capacity building measures
	There was good coordination with REMURPE at the national level and strong integration with the work of REMURPI in Piura	The functions of REMUR Ancash have largely been absorbed by the MMTC	Looking towards the future, it seems important to recover this "missing link" – bolstering the role of Ancash REMUR in municipal strengthening
	The main beneficiaries defined by the objectives of the project were the communities and municipalities chosen for direct intervention	Active and ongoing participation in all activities and phases of the Project was observed	Continue efforts aimed at inclusion of beneficiaries to maintain high levels of participation
	Most of the results achieved are not yet consolidated and still need support, although some mechanisms for sustainability were identified during the execution of the project	Most of the results achieved need continued support and medium-term financing	The Institute should work towards greater institutionalization of results through mechanisms considered from the outset in the design of interventions. Furthermore, we suggest that TMI discuss in more detail how to achieve more sustainable results through cooperation with other organizations
<b>5. Was the project managed effectively to support the objectives of the program?</b>	The Mountain Institute has a core team which consists of 12 professional and logistical support	The Project has not always had sufficient numbers of staff with relevant expertise, and there has at times been a lack of continuity in key issues (gender, municipalities) – particularly due to not having a climate change	We recommend hiring staff exclusively responsible for gender issues, municipalities and monitoring - or alternatively redefining partially and systematically existing staff positions to work on these areas

Evaluation Question	Evidence	Conclusions	Recommendations
		specialist on staff from the start	more permanently
	The director of the Institute simultaneously served as General Coordinator for the Peaks to Coast Project	This resulted in overlapping activities and an overload of responsibilities	It would be desirable to distribute management responsibilities and overall coordination of the project to two separate staff members
	TMI's work is based on long-range institutional commitments (from 15 to 20 years) to their beneficiaries	Within the portfolio of The Mountain Institute, the Peaks to Coast Project had a close relationship with several other projects. This continuity of staff between different projects made it possible to take advantage of certain synergies.	We recommended optimizing the tracking of results and lessons learned, as well as the monitoring system and its general implementation to take advantage of these synergies to the fullest
		The close interaction of projects in some cases resulted in difficulties distinguishing the specific contributions of the Peaks to Coast Project, both within the Institute and at the level of beneficiaries	The Institute should continue to strengthen these links, without neglecting to give visibility to which activities belong to which projects
	The Regional Government of Ancash failed to develop its Regional Climate Change Strategy during the Project	The Institute has reacted to the inaction of the Regional Government of Ancash in the development of the ERCC very flexibly, by redefining objectives and indicators to cooperate with the creation of the Santa Water Forum	Maintain an open and flexible project objective and configuration, to take advantage of emerging opportunities
	TMI works with a variety of state partners and civil society organizations to perform certain activities and gain access to	The Mountain Institute, through the Peaks to Coast Project, has both nationally and regionally established and strengthened a	We recommend continuing to strengthen alliances with strategic partners to enhance the range and effectiveness of interventions

Evaluation Question	Evidence	Conclusions	Recommendations
	different levels of government (national, regional, municipal)	network of strong partnerships to implement projects for environmental conservation and ACC	
<b>6. What are the strategies suggested to support replication and dissemination of project results?</b>	The Three Watersheds Municipal Commonwealth (MMTC) in Ancash together with 10 rural communities was and is focused on water management and natural resources in a context of climate change	The strategic value of the MMTC lies in its legal authority and institutional capacity to implement public investment projects with impact on an ecosystem scale	We recommend that TMI accompany the process of consolidation of the MMTC and use it as a learning opportunity (both regionally and nationally)
	The Local Agricultural Research Committee (CIAL) in CC Canrey Chico - Ancash is a mechanism for participatory action research	The CIAL links local aspects of the economy (livestock) with conservation and ecosystem adaptation, providing a meeting place for researchers and the community	We recommend strengthening this Committee and transferring this experience to create similar organizations in Piura
	The Santa Water Forum in Ancash provides a forum for dialogue between stakeholders from different ecological zones (watershed logic), which has a regional perspective	The Santa Water Forum is still in a state of incipient institutionalization; dependent upon external financial and institutional support	The Institute should continue to support the Forum with the clear goal of institutionalization
	In Ancash a baseline of perceptions and local knowledge on climate change adaptation was only developed in the communications component	To systematically assess the impacts of the Project would require more baselines	We recommend that the Institute strengthen the systematic production of solid baselines for each area of work
	The concept of climate governance has not been established, nor explicitly used	The Project was able to employ a multi-level approach (e.g. in work with their regional partners and REMURPE) to achieve, strengthen	We suggest that future work use the TMI approach to climate governance from the outset when implementing projects

Evaluation Question	Evidence	Conclusions	Recommendations
	<p>We considered the three-year project a phase of exploration and experimentation to discover the best collective practices for working in the field of adaptation to climate change in mountain areas</p>	<p>and enhance local-level results</p> <p>The dissemination of best practices and experiences gained is key to expansion and replication.</p>	<p>In order to better visualize and disseminate the successes of the project, we recommend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Completing the systematization of past experiences gained by TMI.</li> <li>• Increasing the socialization of Plans for Adaptation to Climate Change.</li> <li>• Seeking partnerships at the national level to further develop guidelines for climate change adaptation</li> <li>• Publish illustrated brochures on the most successful aspects of the project.</li> </ul>

## Resumen ejecutivo

Entre el 15 de mayo y el 15 de junio del 2012 y por encargo de The Mountain Institute (TMI) se llevó a cabo la **evaluación final** del proyecto “*Cumbres-Costa: Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura, Perú*” financiado por USAID/Perú y ejecutado por TMI entre el 15 de julio de 2009 y el 14 de julio de 2012.

El **equipo de consultores** estuvo compuesto por Dirk Hoffmann (MSc), consultor *senior* y jefe del equipo; y Axel Krumsiek (M.A.), consultor *junior*; ambos expertos en adaptación al cambio climático. La fase de campo con visitas a Lima, Ancash y Piura se realizó entre los días 17 de mayo y 4 de junio de 2012.

Los **objetivos de la evaluación**, según los TdR de la misión, eran los siguientes:

Examinar y verificar

- I el logro de los objetivos;
- II el desempeño general del Proyecto;
- III la estrategia y las herramientas que se utilizó o desarrolló;
- IV el grado de mejora de capacidades por parte de las comunidades y gobiernos locales; y
- IV la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

**El proyecto** “*Cumbres-Costa: Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura*” es un proyecto de adaptación al cambio climático que responde sobre todo a los impactos del cambio climático sobre los glaciares y los ecosistemas de montaña que retienen y regulan el agua (puna húmeda en Ancash y páramo en Piura).

En el marco de su **objetivo general**, la validación de “estrategias y acciones colectivas que conforman un modelo de adaptación a los impactos del cambio climático en las cabeceras de cuenca de Piura y Ancash”, este Proyecto se orienta hacia **dos objetivos principales**:

*(1) Se han incrementado y fortalecido las capacidades de comunidades y organizaciones de base para gestionar los ecosistemas de alta montaña como estrategia de adaptación al cambio climático.*

*(2) Se han establecido políticas públicas en gobiernos locales de cabeceras de montaña para la adaptación al cambio climático en cuencas de Ancash y Piura.*

Estos dos objetivos definen los ejes centrales de intervención, que son por un lado el fortalecimiento comunitario y por otro el fortalecimiento municipal en capacidades de adaptación al cambio climático.

El **ámbito geográfico** del Proyecto abarca en la Región Ancash a las comunidades de Canrey Chico y Huasta y diez municipalidades rurales de las provincias de Recuay y Bolognesi. En la región Piura, se trabaja tanto en la ciudad de Piura como en las comunidades San Juan de

Cachiaco y Totorá del municipio distrital de Pacaipampa/provincia Ayabaca en la zona del páramo.

La **hipótesis principal** del Proyecto sostiene que la gestión sostenible de ecosistemas alto andinos presenta una oportunidad de responder y adaptarse a los impactos del cambio climático.

Al centro del **enfoque conceptual** se encuentra la intervención territorial a nivel local, en los ámbitos de las comunidades campesinas (Objetivo 1) y de las municipalidades (Objetivo 2). Este enfoque sigue una **lógica ecosistémica**, que se cruza con una segunda lógica empleada por el Proyecto de forma implícita, la **de la cuenca**, en el afán de vincular las partes alta y baja de las cuencas.

El proyecto aplicó la **metodología** de USAID presentada en el Manual *“Adapting to Climate Variability and Change: A Guidance Manual for Development Planning”* adaptándola a los contextos de la comunidad, del municipio y de los usuarios de agua de la costa.

En relación al **logro de los resultados** hemos podido constatar mediante el análisis de los seis indicadores principales que aunque hubo un cierto retraso en el primer año de ejecución (2010), este ha sido más que recuperado durante el segundo año (2011) y consolidado en los últimos ocho meses del proyecto. Destacan la formulación de Planes de Adaptación al Cambio Climático, la formulación de (ideas de) proyectos hacia el presupuesto participativo en Ancash y el FONIPREL, la conformación de la Mancomunidad Municipal Tres Cuencas y el papel del Comité de Investigación Agraria Local en Canrey Chico, el establecimiento del Área de Conservación Privada en Huasta, así como el trabajo con la asociación privada de regantes, Junta de Usuarios de San Lorenzo (JUSAL), en Piura.

En la elaboración de **Planes de Adaptación a la Variabilidad y al Cambio Climático** con usuarios de agua en la zona baja de Piura (JUSAL) y en las dos comunidades piloto de Ancash (Canrey Chico y Huasta), se ha utilizado y adaptado la metodología propuesta por USAID. En base a estas experiencias de campo, TMI considera que es una buena herramienta que permite alinear conceptos y articular objetivos entre los distintos actores de la cuenca.

Si analizamos bien la formulación de los dos objetivos principales, los resultados intermedios y el modelo de actividades del Proyecto, podemos constatar que responden casi exclusivamente a la lógica ecosistémica. Este hecho resulta en que la mayor parte de las actividades y resultados obtenidos por la “lógica cuenca”, como el apoyo a la Junta de Usuarios de San Lorenzo, no se reflejan en el “Marco de resultados” del Proyecto, sino más bien aparecen como **resultados no esperados**.

En el nivel de los **resultados intermedios** que ha logrado el Proyecto destacan la realización de una conferencia internacional al inicio del Proyecto, varias publicaciones del componente de investigación, la conformación de la Red de Regidoras, la organización del Foro Agua Santa y el trabajo con la Radio Comunitaria en Piura.

La **experiencia “estrella”** en el ámbito municipal ha sido la conformación de la **Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC)** en Ancash. El desarrollo de la mancomunidad enfocada en la gestión del agua y de los recursos naturales en un contexto de cambio climático puede ser visto en sí como una estrategia de adaptación al cambio climático por parte del Proyecto. Empezando

con 5 municipios, ya en el segundo año la MMTC se ha expandido a 10 municipios, entre provinciales y distritales, abarcando una superficie importante de la parte sur de la Cordillera Blanca, que permite el accionar sobre territorios extensos a escala de ecosistemas. El valor estratégico de la Mancomunidad Tres Cuencas reside también en su potestad legal y capacidad institucional de implementar proyectos de inversión pública de envergadura e impacto a escala de los ecosistemas (básicamente a través del Comité Técnico) y de contar con mecanismos para el encuentro entre las comunidades y otros actores de la sociedad civil con el nivel político municipal (mediante la Conferencia Ciudadana).

El Proyecto ha mostrado visión y flexibilidad en entender y aprovechar esta **oportunidad** que surgió recién en el año 2010 con la aprobación del reglamento de la Ley de Mancomunidades. Se recomienda a TMI de acompañar el proceso de consolidación de la MMTC y usarla como sitio de aprendizaje, tanto para otros municipios de la región, como a nivel nacional.

Las varias **alianzas** establecidas o fortalecidas durante el Proyecto Cumbres-Costa han sido un **factor de éxito** importante y presentan un gran potencial para el trabajo futuro de TMI. Por ejemplo en el caso de Piura, mediante la capacitación para la elaboración de planes de adaptación al cambio climático, la Junta de Usuarios de San Lorenzo (JUSAL) fue incentivada a incluir en su plan acciones de apoyo a los municipios del páramo.

Otro **factor de éxito** que ha podido identificar el equipo es el **relacionamiento** de TMI tanto en **niveles nacional** como **regionales**, con el fin de posibilitar o potenciar sus intervenciones en el nivel local.

La inclusión de un **enfoque de género** en el Proyecto se realizó en base a una estrategia: a nivel de municipios principalmente a través de la Red de Regidoras de Ancash y Piura, que es un mecanismo para promover y fortalecer la participación de mujeres rurales en el ámbito de la política local con enfoque de adaptación al cambio climático; a nivel comunal por medio de pequeños proyectos productivos (plantas medicinales, tejidos), experiencias que todavía necesitan ser consolidadas.

En su **trabajo en dos regiones** distintas, lejos la una de la otra, el Instituto ha llegado a sus límites institucionales. Existe un cierto desequilibrio en las partes operativas y financieras a favor del componente Ancash, hecho que se refleja también al nivel de los resultados y resultados intermedios alcanzados.

Cabe mencionar que la mayoría de los **resultados alcanzados** no se encuentran en estado consolidado aún y todavía necesitan acompañamiento. Aunque durante la ejecución del Proyecto se lograron identificar **mecanismos para la sostenibilidad**, con el fin de fortalecer la sostenibilidad de los proyectos el Instituto debe trabajar todavía hacia una mayor institucionalización de resultados mediante mecanismos considerados desde el inicio en el diseño de las intervenciones. En este contexto, el fortalecimiento de la MMTC y de su Comité Técnico como institución pública especializada en proyectos de gestión territorial para aumentar la resiliencia natural y social frente al cambio climático es una estrategia muy promisoriosa.

Adicionalmente, se sugiere que TMI analice con más detalle hasta que punto puede lograr una mayor **sostenibilidad de los resultados** a través de otras organizaciones, como la

Mancomunidad, organizaciones regionales de la REMURPE, ONGs de la costa o usuarios de agua motivados a cooperar con zonas altas. Orientadas y capacitadas por el Instituto, éstas se encargarían de realizar capacitaciones y cumplirían funciones de acompañamiento, especialmente en el área del fortalecimiento comunitario.

El **rol del Instituto de Montaña** en el Proyecto ha sido tanto de ejecutor, como de organizador y facilitador. Es en este último aspecto que pensamos debería gravitar el rol de TMI cuando se trata de replicar y ampliar las experiencias piloto desarrolladas en las comunidades, los municipios, la mancomunidad y en los espacios de la cuenca de una manera más amplia.

Las **principales recomendaciones** hacia TMI se resumen de la siguiente manera:

Sugerimos para el trabajo futuro de TMI que se use el **enfoque de la gobernanza climática** desde el inicio y de manera más sistemática en los proyectos que implemente. Esto significa, por ejemplo, realizar en el momento del diseño de proyectos complejos un diagnóstico del campo de actores (políticos, económicos y sociales), del contexto institucional y del marco legal como base de las intervenciones previstas. Este análisis, a su vez, permitiría definir mejor las estrategias del proyecto y aprovechar oportunidades que el contexto específico esté brindando.

En el **ámbito de la estructura institucional y capacidades internas** de TMI se recomienda mejorar el engranaje de los componentes regionales de TMI y establecer mecanismos institucionalizados de intercambio de experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas; también se recomienda **mejorar el sistema de monitoreo** y su implementación para la documentación y el seguimiento de lecciones aprendidas y resultados obtenidos.

Al **nivel conceptual sugerimos** desarrollar más los conceptos de adaptación, resiliencia y vulnerabilidad de una forma más explícita y aplicarlos de manera sistemática y comparable mejorando el diseño de indicadores vinculados a planes de adaptación al cambio climático. También sugerimos seguir integrando y fortalecer el componente de género a través de contratación de personal especializado para el posicionamiento y monitoreo del tema.

En el **ámbito de las alianzas** se recomienda fortalecer la alianza estratégica con la REMURPE en todos los niveles para garantizar la sostenibilidad y la ampliación de las medidas de capacitación municipal. En especial, la REMUR Ancash debería jugar un rol más fuerte.

En relación al **diseño del proyecto** se recomienda que la formulación de los objetivos a nivel del “Marco de resultados” contemple también resultados para el componente con enfoque de cuenca; la elaboración del “Marco de resultados” en los componentes de sensibilización y capacitación debería orientarse más a procesos y no solamente resultados.

La **difusión de las mejores prácticas** y experiencias ganadas es clave para la **ampliación y réplica**. Para poder mejor visibilizar y divulgar los éxitos del Proyecto, se recomienda:

- Terminar la sistematización de experiencias al interior de TMI.
- Hacer accesibles los documentos del Proyecto.
- Mayor socialización de los Planes de Adaptación al Cambio Climático.
- Buscar alianzas a nivel nacional para la elaboración de guías, que luego puedan orientar el trabajo de otras comunidades, municipalidades y mancomunidades en la adaptación al cambio climático mediante el manejo de ecosistemas y cuencas.

- A corto plazo: Publicar folletos informativos ilustrados sobre las experiencias más exitosas del Proyecto.

De manera general **se puede concluir** que el Proyecto Cumbres-Costa ha desarrollado un buen número de **experiencias interesantes e innovadoras**, que son una buena base para el trabajo futuro de TMI en el tema de la adaptación al cambio climático basado en un enfoque ecosistémico en zonas de alta montaña, tanto como en la facilitación del diálogo e intercambio entre las zonas altas y bajas bajo un enfoque de cuenca.

Estas experiencias también servirán como **lecciones aprendidas** y **herramientas** para la conceptualización y el diseño de otros proyectos de adaptación al cambio climático.

## Tabla de evidencias, conclusiones y recomendaciones principales

Pregunta de evaluación	Evidencias	Conclusiones	Recomendaciones
<b>1. ¿Qué tan útil y eficaz ha sido el modelo conceptual en relación con el logro general de los objetivos del proyecto y su contribución a la meta del proyecto?</b>	Enfoque conceptual está dirigido al impacto del cambio climático sobre el agua, basado en un “Marco de resultados” a través de intervenciones territoriales de dos dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- dimensión socio-política (comunidades, municipalidades/mancomunidad)</li> <li>- dimensión ambiental (conectando lógica de ecosistema con lógica de cuenca)</li> </ul>	El “Marco de resultados” no toma en cuenta la lógica de cuencas y además está enfocado en resultados muy cuantitativos que no reflejan la complejidad de procesos de capacitación para la adaptación al cambio climático	La formulación de los objetivos a nivel del marco de resultados debería contemplar también resultados para el componente con enfoque de cuenca.  La elaboración del “Marco de resultados” para sensibilización y capacitación debería orientarse más a procesos y no solamente resultados
	Una buena parte de actividades del Proyecto en Piura están dirigidas directamente al nivel regional	Tanto el trabajo con el Gobierno Regional de Piura como el trabajo con la JUSAL no tienen una clara relación con los indicadores y resultados intermedios definidos en el “Marco de resultados”	Se sugiere una mejor integración de las actividades con los conceptos y objetivos del proyecto
	La hipótesis es que un buen manejo de ecosistemas de alta montaña aumenta la resiliencia de estos ecosistemas y sus poblaciones y de esta manera es una medida de adaptación al cambio climático	Los conceptos de vulnerabilidad, resiliencia y adaptación al cambio climático, parecen no ser lo suficientemente desarrollados de forma explícita, sino forman parte implícita de las hipótesis centrales del Proyecto	Sería aconsejable desarrollar más los conceptos de adaptación, resiliencia y vulnerabilidad, tal como se mencionan en el manual de <i>Adaptación a la Variabilidad y el Cambio Climático de USAID</i> , de una forma más explícita para el contexto específico del Proyecto
	Los supuestos no se han realizados (con la excepción del caso de la ERCC de Ancash)	Los supuestos han sido formulados de una forma oportuna	En proyectos de ACC en zonas de la sierra, el tema de la minería amerita una consideración especial
<b>2. ¿Se ejecutaron las actividades de manera consistente con el enfoque general y las hipótesis del proyecto?</b>	En relación a los resultados obtenidos, en varios casos no se logró cumplir la meta del primer año, mientras que en el segundo año se ha sobrepasado la meta del proyecto	Existe una dinámica distinta para las diferentes fases del Proyecto. El cumplimiento de los indicadores puede ser considerado entre bueno y muy bueno	En la fase de planificación del Proyecto se debería tomar en cuenta que proyectos de ACC son procesos con enfoques sociales y políticos que necesitan más tiempo en su fase inicial para dar resultados
	Existen actividades no estrictamente coherentes con los objetivos y/o el enfoque principal del	El modelo de actividades producido por TMI tiene un enfoque más amplio que los	Se recomienda que el Instituto enfoque sus actividades a un número más

Pregunta de evaluación	Evidencias	Conclusiones	Recomendaciones
	Proyecto	dos objetivos del Proyecto	reducido de actividades principales que tienen un mismo eje y producen efectos hacia un objetivo común
	El Foro Agua Santa y la cooperación con JUSAL siguen una lógica de cuenca (vinculación con la parte baja)	Los resultados intermedios logrados por el Foro Agua Santa y la cooperación con JUSAL no aportan directamente al logro de los objetivos	Resultados intermedios que responden a la lógica de cuenca deberían reflejarse en nivel de objetivos
<b>3. ¿Implementó el proyecto un enfoque de género adecuado a las actividades de adaptación al cambio climático?</b>	Con la <i>Red de Regidoras</i> se ha formado una asociación de autoridades femeninas de los ámbitos municipales que trata de fortalecer el rol de las mujeres en el gobierno local	La Red de Regidoras es una actividad bandera de inclusión de aspectos de género en el fortalecimiento de municipios que cuenta con un mecanismo de institucionalización hacia la sostenibilidad	Se recomienda continuar el acompañamiento y la profundización del desarrollo de capacidades temáticas
	En las comunidades de San Juan de Cachiaco y Tоторa, Piura, se ha conformado un comité de tejidos a base de demanda de las mujeres beneficiarias	La cooperación con el proyecto " <i>Tejiendo nuestro Futuro</i> " en Piura en menor grado refleja la integralidad necesaria en temas de género, principalmente porque es una medida relativamente aislada que está dirigida a mujeres exclusivamente y no fortalece la incorporación de conocimientos preexistentes	Se sugieren dos opciones en el futuro. La primera sería de fortalecer la relación con el enfoque temático de adaptación al cambio climático; la segunda sería clasificarlas como actividades colaterales, que haría necesario el fortalecimiento del tema de género en actividades centrales (con relación más clara hacia la ACC)
	La comunidad de Huasta en Ancash cuenta con un <i>proyecto de plantas medicinales</i> , identificado por un grupo de mujeres como prioridad	Las experiencias de Ancash en promocionar y aprovechar los conocimientos de mujeres en el tema de plantas medicinales muestran un enfoque distinto en el valor agregado de la inclusión de mujeres en procesos de conservación del ecosistema y ACC	Se sugiere utilizar el potencial de producir sinergias en el futuro, para fortalecer el rol de mujeres en la planificación de manejo del ecosistema y desarrollo de estrategias locales de adaptación al cambio climático
	El Proyecto Cumbres-Costa cuenta con una estrategia de posicionar el tema de género como tema transversal	El Instituto de Montaña ha empezado a transversalizar el tema	Se recomienda contratar a un responsable de género, una persona que continúe la transversalización y se dedica exclusivamente a la conceptualización, integración y el monitoreo del tema

Pregunta de evaluación	Evidencias	Conclusiones	Recomendaciones
<b>4. Se lograron los objetivos del proyecto y en que grado actividades, prácticas y resultados continuarán después de que el proyecto haya terminado?</b>	Según la evaluación del grado de cumplimiento se ha constatado que los seis indicadores del Proyecto han sido cumplidos (véase Tabla del punto D1)	El cumplimiento de los indicadores ha tenido cierto retraso durante el primer año de ejecución, que durante el siguiente año se ha podido más que recuperar	Se encomienda tomar en cuenta que procesos sociales y políticos son muy intensivos en tiempo sobre todo al inicio, debido a la necesidad de crear confianza
	Hay mayor intensidad y número de actividades del Proyecto en Ancash y la administración del Proyecto en general se maneja desde Huaraz	Existe un desequilibrio administrativo, operativo y financiero a favor del componente Ancash: hay más resultados y mayor flexibilidad en el accionar de este componente	Se recomienda balancear el desequilibrio entre los componentes regionales (para más detalle, véase punto F5)
	Existen numerosas alianzas institucionales que o son consecuencia del Proyecto, o se han fortalecido debido al mismo	Estas alianzas han sido factores de éxito y presentan un gran potencial mediante las cuales TMI podría hacia el futuro incrementar y apalancar sus capacidades para prestar servicios en el ámbito de la ACC	Se recomienda fortalecer la alianza estratégica con la REMURPE en todos los niveles para garantizar la sostenibilidad y la ampliación de las medidas de capacitación municipal
	Hay una buena coordinación con REMURPE a nivel nacional y una fuerte integración con el trabajo de REMURPI en Piura	La función de REMUR Ancash en buena medida ha sido absorbida por la MMTC	Hacia el futuro parece importante recuperar este “eslabón perdido” que es la REMUR Ancash en la cadena de fortalecimiento municipal
	Los principales beneficiarios definidos por los objetivos del Proyecto son las comunidades y municipios escogidos para la intervención directa	Se ha podido comprobar una participación activa y constante en todas las actividades y fases del Proyecto	Seguir con los esfuerzos de inclusión de los beneficiarios para mantener los buenos niveles de participación
	La mayoría de los resultados alcanzados no se encuentran en estado consolidado aún y todavía necesitan acompañamiento, aunque durante la ejecución del Proyecto se lograron identificar mecanismos para la sostenibilidad	La mayoría de los resultados alcanzados necesitan acompañamiento y financiamiento a mediano plazo	El Instituto debe trabajar hacia una mayor institucionalización de resultados mediante mecanismos considerados desde el inicio en el diseño de las intervenciones. Además, se sugiere que TMI analice con más detalle hasta que punto puede lograr una mayor sostenibilidad de los resultados a través de otras organizaciones
<b>5. ¿Fue el proyecto gestionado con eficiencia para apoyar los</b>	El Instituto de Montaña cuenta con un equipo núcleo que está compuesto por 12 profesionales y apoyo logístico	El Proyecto no ha tenido siempre el número suficiente de personal con conocimientos pertinentes, por falta de	Se encomienda contratar a responsables de los temas de género, municipalidades y monitoreo – o alternativamente

Pregunta de evaluación	Evidencias	Conclusiones	Recomendaciones
objetivos del programa?		continuidad en temas clave (género, municipios) y por no contar con una posición de especialista en cambio climático desde el inicio	redefinir en parte y de manera sistemática los cargos del personal existente a fin de trabajar estas áreas de manera más permanentemente
	El director del Instituto actuó al mismo tiempo como coordinador general del Proyecto Cumbres-Costa	Esta doble función resultó en una sobrecarga y cruce de actividades y responsabilidades	Sería deseable separar las funciones del nivel directivo y de la coordinación general del área de proyectos en dos personas diferentes
	El trabajo de TMI se basa en compromisos institucionales de largo alcance (de entre 15 a 20 años) con sus beneficiarios	Dentro del portafolio del Instituto de Montaña, el Proyecto Cumbres-Costa tuvo un engranaje y una relación muy directa con varios otros proyectos. La continuidad de personal entre los diferentes proyectos hace posible aprovechar de ciertas sinergias	Se recomienda optimizar el seguimiento de lecciones aprendidas y resultados, tanto como el sistema de monitoreo y su implementación en general para aprovechar de estas sinergias al máximo
		El buen engranaje de los proyectos en algunos casos resultó en dificultades de distinguir las contribuciones específicas del Proyecto Cumbres-Costa en el entorno institucional del Instituto de Montaña, tanto como a nivel de beneficiarios	Se debería continuar fortaleciendo estos vínculos, sin descuidar de dar visibilidad a la pertenencia de distintas actividades a los respectivos proyectos
	El Gobierno Regional de Ancash no logró elaborar su Estrategia Regional de Cambio Climático durante la fase del Proyecto	Se ha reaccionado a la inacción del Gobierno Regional de Ancash en la elaboración de la ERCC con mucha flexibilidad por medio de una redefinición del objetivo y su indicador a favor de una cooperación para la realización del Foro Agua Santa	Mantener el concepto abierto de configuración y realización del Proyecto para aprovechar oportunidades emergentes
	TMI trabaja en conjunto con una variedad de socios estatales y de la sociedad civil para realizar ciertas actividades y ganar acceso a diferentes niveles de gobierno (nacional, regional, municipal)	El Instituto de Montaña a través del Proyecto Cumbres-Costa, tanto a nivel nacional como regional, ha establecido y fortalecido una red de alianzas importantes para ejecutar proyectos de conservación ambiental y ACC	Se recomienda seguir y fortalecer las alianzas establecidas con socios estratégicos para potenciar el rango de intervenciones

Pregunta de evaluación	Evidencias	Conclusiones	Recomendaciones
<b>6. ¿Cuáles son las estrategias sugeridas para apoyar la replica y la diseminación de los resultados del proyecto?</b>	La Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC) en Ancash junta a 10 municipios rurales y está enfocada en la gestión del agua y de los recursos naturales en un contexto de cambio climático	El valor estratégico de la Mancomunidad Tres Cuencas reside también en su potestad legal y capacidad institucional de implementar proyectos de inversión pública de envergadura e impacto a escala de los ecosistemas	Se recomienda a TMI acompañar el proceso de consolidación de la MMTC y usarla como sitio de aprendizaje (tanto a nivel regional como nacional)
	El Comité de Investigación Agraria Local (CIAL) de la comunidad Canrey Chico en Ancash es un mecanismo de investigación-acción participativo	El CIAL vincula aspectos de la economía local (ganadería) con conservación y adaptación ecosistémica; brinda un espacio de encuentro entre investigadores y la comunidad	Se recomienda fortalecer esta instancia como experiencia modelo y efectuar la transferencia de la experiencia a Piura
	El Foro Agua Santa en Ancash es un espacio de diálogo entre actores de diferentes pisos ecológicos (lógica de cuencas), que tiene perspectiva regional	El Foro Agua Santa todavía presenta un estado de institucionalización incipiente; depende de apoyo institucional y financiero externo	Se recomienda seguir apoyando este espacio con la perspectiva clara de su institucionalización
	Sólo para el componente de comunicación en Ancash se ha elaborado una línea de base de percepciones y conocimientos locales sobre cambio climático	Para medir o evaluar sistemáticamente los impactos del Proyecto se necesitaría más líneas de base	Se recomienda al Instituto fortalecer la elaboración sistemática de líneas de base sólidas para cada ámbito de trabajo
	El concepto de gobernanza climática no ha sido establecido, ni usado de manera explícita	El Proyecto supo emplear un enfoque multi-nivel (por ejemplo en el trabajo con la REMURPE y sus instancias regionales) para lograr, fortalecer o potenciar los resultados en el nivel local	Sugerimos que para el trabajo futuro de TMI se use el enfoque de la gobernanza climática desde el inicio y de manera más sistemática en los proyectos que implemente
	Se consideró los tres años del Proyecto una fase de exploración y experimentación para descubrir las mejores prácticas colectivas de trabajar en el ámbito de adaptación al cambio climático en zonas de montaña	La difusión de las mejores prácticas y experiencias ganadas es clave para la ampliación y réplica.	Para poder mejor visibilizar y divulgar los éxitos del Proyecto, se recomienda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminar la sistematización de experiencias al interior de TMI.</li> <li>• Mayor socialización de los Planes de Adaptación al Cambio Climático.</li> <li>• Buscar alianzas a nivel nacional para la elaboración de guías.</li> <li>• Publicar folletos informativos ilustrados sobre las experiencias más exitosas del Proyecto.</li> </ul>

## Abreviaciones y acrónimos

ACC	Adaptación al Cambio Climático
Análisis FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (véase también Análisis SWOT)
SWOT Analysis	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis
ANP	Área Natural Protegida
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Cambio Climático
CIAL	Comité de Investigación Agrícola Local
CBOs	Organizaciones de Base Comunitaria
CNCC	Comisión Nacional de Cambio Climático
CONDESAN	Consortio para el Desarrollo Sostenible de la Región Andina
CHAVIMOCHIC	Proyecto Especial de Riego Valles Chao, Virú, Moche y Chicama
DEL	Desarrollo Económico Local
ENCC	Estrategia Nacional de Cambio Climático
ENSO	El Niño Southern Oscillation
ERCC	Estrategia Regional de Cambio Climático
FODA	Véase Análisis FODA
FONIPREL	Fondo Nacional de Inversión Pública Regional y Local
GEF	Global Environment Facility
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación al Desarrollo
IM	Instituto de Montaña
IRG	Grupo de Recursos Internacionales
IUCN	International Union for Conservation of Nature
JUSAL	Junta de Usuarios de San Lorenzo
LUP-UNALM	Laboratorio de Utilización de Pastizales de la Universidad Nacional Agraria
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAM	Ministerio del Ambiente
MMTC	Mancomunidad Municipal Tres Cuencas
NCI	Naturaleza y Cultura Internacional
OBC	Organizaciones de Base Campesina

ONG	Organización No Gubernamental
OT	Ordenamiento Territorial
PACC	Plan de Adaptación al Cambio Climático
PCC	Proyecto Cumbres-Costa
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PdM	Plan de Manejo
PDRS	Programa de Desarrollo Rural Sostenible de la Cooperación Alemana
PNH	Parque Nacional Huascarán
ProClim	Programa Climático
PP	Presupuesto Participativo
PPA	Proyecto Páramo Andino
PSA	Pagos para Servicios Ambientales
REMURPE	Red de Municipalidades Rurales del Perú
REMUR ANCASH	Red de Municipalidades Rurales de Ancash
REMURPI	Red de Municipalidades Rurales de Piura
RRD	Reducción del Riesgo de Desastres
RRHH	Recursos Hídricos
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SNIP	Sistema Nacional de Inversiones Públicas
TdR	Términos de Referencia
TMI	Instituto de Montaña
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UNALM	Universidad Nacional Agraria La Molina
UNASAM	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USD	Dólares Americanos

## Introducción

Por encargo de The Mountain Institute (TMI) se ha llevado a cabo la evaluación final del proyecto “Cumbres-Costa: Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura” (a futuro: Proyecto “Cumbres-Costa” o solamente “el Proyecto”), financiado por la Misión de USAID en Perú y ejecutado entre el 15 de julio 2009 y el 14 de julio 2012.

El proyecto es ejecutado por The Mountain Institute (TMI) en asociación con la Red Peruana de Municipalidades Rurales (REMURPE). Sus áreas de intervención abarcan las comunidades de montaña y distritos en diferentes municipios de las provincias de Recuay y Bolognesi (Ancash) y Ayabaca (Piura).

La evaluación abarcó el período comprendido entre el inicio del proyecto y el 30 de abril de 2012. Con esto ya se puede indicar una limitación de la evaluación final del Proyecto: al Proyecto le quedarán alrededor de seis semanas para su terminación y varios productos finales no estaban todavía disponibles, como ser el informe final y la sistematización del Proyecto, ambos en proceso de elaboración por parte del equipo de TMI.

Según consta en los términos de referencia (ver Anexo 2), el objetivo de la evaluación era revisar los resultados, procesos y estrategias desarrolladas en las intervenciones y proveer recomendaciones para mejorar el modelo conceptual y de actividades de proyectos de adaptación al cambio climático en regiones montañosas de Perú, con lo cual se trata esencialmente de una evaluación de desempeño.

### Objetivos de la evaluación

Examinar y verificar

- I. El logro de los objetivos
- II. El desempeño general del proyecto
- III. Análisis de la estrategia y las herramientas que utilizó o desarrolló el proyecto para mejorar la resiliencia natural y social ante la variabilidad y el cambio climático
- IV. Grado de mejora de capacidades para analizar vulnerabilidad al cambio climático, desarrollar planes de adaptación por parte de las comunidades y gobiernos locales
- V. Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas

La evaluación se ha llevado a cabo por un equipo de consultores especialistas en proyectos de adaptación al cambio climático, conformado por:

Dirk Hoffmann (MSc), consultor *senior* y jefe del equipo; y Axel Krumsiek (M.A.), consultor *junior*, y se desarrolló entre el 15 de mayo y el 15 de junio de 2012, fecha de entrega del informe final de la evaluación. La fase de campo con visitas a Lima, Ancash y Piura se realizó entre los días 17 de mayo y 4 de junio (para mayores detalles Anexo 10).

Más allá de entender esta evaluación final como mero requisito formal del ciclo de proyecto o de un tipo de “examen” de la institución a cargo del Proyecto Cumbres-Costa, los evaluadores consideran el proceso de la evaluación misma como un espacio de aprendizaje..

## Descripción del proyecto

“Cumbres-Costa: Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura” es un proyecto de adaptación al cambio climático que apunta al impacto del cambio climático sobre los recursos hídricos. En ello, el Proyecto sigue los lineamientos estratégicos establecidos por el gobierno del Perú para responder al cambio climático y se constituye en una experiencia piloto. De manera más específica, el Proyecto Cumbres-Costa responde a los impactos del cambio climático sobre los glaciares y los ecosistemas de montaña que retienen y regulan el agua (puna húmeda y páramo).

En el marco de su objetivo general, la validación de “estrategias y acciones colectivas que conforman un modelo de adaptación a los impactos del cambio climático en las cabeceras de cuenca de Piura y Ancash”, el Proyecto se orienta hacia sus dos objetivos principales:

*(1) Se han incrementado y fortalecido las capacidades de comunidades y organizaciones de base para gestionar los ecosistemas de alta montaña como estrategia de adaptación al cambio climático.*

*(2) Se han establecido políticas públicas en gobiernos locales de cabeceras de montaña para la adaptación al cambio climático en cuencas de Ancash y Piura.*

Estos dos objetivos definen los ejes centrales de intervención, que son por un lado el fortalecimiento comunitario y por otro el fortalecimiento municipal.

La acelerada pérdida de los glaciares hace urgente tomar acciones de adaptación, al igual que la destrucción de los páramos por el avance de la frontera agrícola y la minería. Para lograr que esto acontezca, el Proyecto está dedicado a “desarrollar las capacidades de comunidades y municipios ubicados en cabeceras de cuenca comprometidos con la restauración y conservación de los ecosistemas de puna, páramos y bosques nativos” (folleto “De las Cumbres a la Costa”).

En su segunda gran línea de trabajo, el Proyecto Cumbres-Costa se dedica a relacionar las partes altas de la cuenca con las partes bajas, es decir las regiones que proporcionan el agua con las regiones que lo reciben y usan. Siguiendo la lógica del enfoque “de las cumbres a la costa”, el Proyecto vincula las ciudades y actividades económicas de la región de la costa con las partes altas de la cuenca a través de los ríos, que traen el agua desde las montañas. En ambas regiones de trabajo existen elementos del ecosistema que tienen una importante función en retener y regular el agua que cae sobre todo durante la época de lluvias: en el caso de Piura, son los páramos andinos; en Ancash son los bosques de queñua y los pastizales en las cuencas altas de la Cordillera Blanca.

En este componente la mayor parte de las actividades iniciales está dirigido a formar conciencia sobre la importancia del bienestar de los ecosistemas de altura en proveer el servicio de agua y a promover un acercamiento de los diferentes actores.

El ámbito geográfico del Proyecto abarca por el lado de Ancash a las comunidades de Canrey Chico y Huasta y diez municipalidades rurales de las provincias de Recuay y Bolognesi. En la región Piura, se trabaja tanto en la ciudad de Piura como en las comunidades San Juan de Cachiaco y Totorá del municipio distrital de Pacaipampa/provincia Ayabaca en la zona del páramo.

En esta primera experiencia de 3 años, que bien podría llevar el lema de “Explorar y aprender”, el Proyecto ha podido experimentar con diferentes herramientas para la adaptación al cambio climático, tanto a nivel de las comunidades campesinas y de las municipalidades como a nivel de las cuencas de manera más amplia.

## Resumen de métodos de levantamiento y análisis de datos

La evaluación de un proyecto complejo como el Proyecto Cumbres-Costa requiere un enfoque metodológico flexible y guiado por el objetivo de levantar datos que reflejan la versatilidad de actividades y estrategias de tres años de implementación. A ese fin, se ha diseñado un procedimiento metodológico que toma en cuenta tanto la dimensión temporal de la evaluación con sus distintas fases, como los diferentes ámbitos de trabajo del Instituto de Montaña (véase Tablas 1 y 2) para una vista de conjunto de las fases y ámbitos institucionales en las cuales se ha levantado los datos relevantes.

La orientación metodológica es una mezcla de herramientas (para más informaciones, véase el documento de USAID “*Performance Monitoring and Evaluation TIPS No. 16: Conducting Mixed-Method Evaluations*”). La selección de entrevistados se basó en la identificación de actores clave en el contexto del Instituto de Montaña, los cuales se identificaron en coordinación con el instituto. Se seleccionó un juego de instrumentos participativos dirigido a las metas de la evaluación para reflejar la multitud de diferentes ambientes de trabajo, entre ellos el Análisis FODA, el Mapeo de actores, entrevistas semi-estructuradas, observación-participación y grupos focales (para la ilustración detallada de estos métodos, véase Anexo 3).

Tabla 1: Fases de la evaluación

Fases de la evaluación	
1.	Preparación en gabinete
2.	Sintonización en Lima (con TMI, USAID)
3.	Fase de campo: levantamiento de datos en Ancash y Piura
4.	Retoque en Lima
5.	Presentación de resultados preliminares ( <i>debriefing</i> )
6.	Sistematización de datos
7.	Elaboración del reporte borrador e informe final

Tabla 2: Ámbitos institucionales de levantamiento de datos

Ámbitos institucionales
Ámbito del Instituto de Montaña <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director, coordinadores y personal del instituto en Lima, Ancash y Piura</li> </ul>
Nivel de beneficiarios <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidades y municipalidades de intervención en Ancash y Piura</li> </ul>
Entorno institucional <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instancias gubernamentales (nacional y regional)</li> <li>- ONGs socios</li> <li>- Asociaciones y grupos de interés</li> </ul>

## A. Modelo conceptual del proyecto

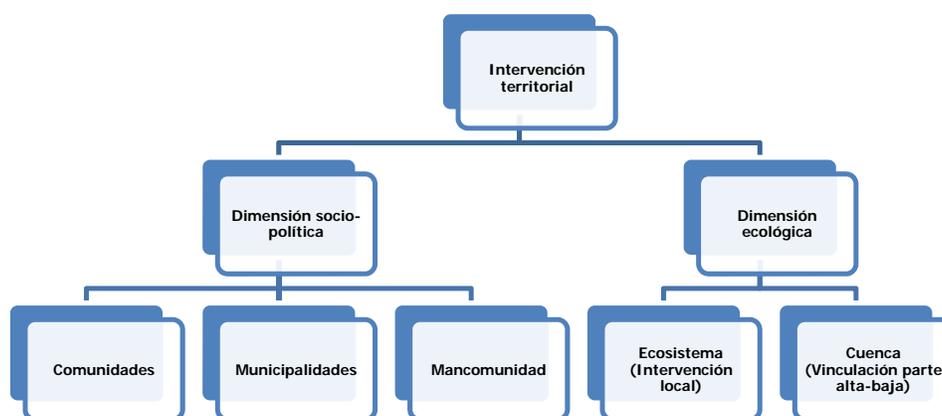
**Pregunta de evaluación N ° 1. ¿Qué tan útil y eficaz ha sido el modelo conceptual en relación con el logro general de los objetivos del proyecto y su contribución a la meta del proyecto?**

### A1 Describir brevemente el enfoque general del proyecto/modelo(s) y las hipótesis.

El enfoque conceptual del Proyecto Cumbres-Costa está dirigido al impacto principal del cambio climático en el Perú, que es sobre el agua. En este marco, se propone que “la gestión sostenible de ecosistemas alto andinos presenta a la sociedad peruana una oportunidad de responder y adaptarse a los impactos del cambio climático”.

Al centro del enfoque conceptual se encuentra la intervención territorial como queda ilustrado por el siguiente esquema:

#### Enfoque conceptual



En la “*Teoría de Cambio*” se delinea los enfoques principales e hipótesis de trabajo del Proyecto. La hipótesis central del Proyecto relaciona el manejo de ecosistemas alto andinos, que ha sido la preocupación principal del trabajo de TMI en Perú desde su fundación a mediados de los años 90, con el cambio climático de la siguiente manera:

“...apoyando la salud y la productividad de los agro-ecosistemas campesinos y su capacidad de adaptación al cambio climático se mejora al mismo tiempo la capacidad de todas las poblaciones que dependen del agua desde las cumbres hasta la costa” (*Teoría de Cambio*) Dicho de otra forma, un buen manejo de ecosistemas alto andinos (de glaciares/puna en Ancash y páramos en Piura) aumenta la resiliencia de estos ecosistemas y sus poblaciones y de esta manera es una medida de adaptación al cambio climático.

Se propone contribuir a este objetivo mediante el desarrollo de una propuesta (o “modelo”) de ACC en las cabeceras de cuencas que se basa en la gestión descentralizada de los ecosistemas. Esto, para TMI, significa colocar las comunidades campesinas al centro de sus consideraciones. Los municipios aparecen como meros vehículos de los cuales se espera que “reconocen la importancia de ecosistemas de puna bien manejados y (que) destinan fondos públicos para su buen manejo, conocimiento e institucionalización”.

El nivel regional aparece como marco de referencia para las acciones y actividades a nivel local, pero no está contemplado como nivel de trabajo directo. El nivel nacional no aparece.

Otra hipótesis sostiene que se incrementa la resiliencia de las comunidades “en la medida que sus estrategias locales de seguridad (pastos bien manejados, almacenes de agua, riego) estén vinculadas a beneficios demostrados para pobladores cuenca abajo que reconozcan y apoyen el trabajo de conservación de las comunidades ubicadas en las cabeceras de cuenca” (*Teoría de Cambio*).

En resumen: Los conceptos de vulnerabilidad, resiliencia y adaptación al y hacia el cambio climático que forman parte del manual de Adaptación a la Variabilidad y Cambio Climático de USAID, parecen no ser lo suficientemente desarrollados de forma explícita para el contexto específico de ecosistemas de montaña y las zonas de intervención, sino forman parte implícita de las hipótesis centrales del Proyecto.

## **A2 Identificar los cambios realizados a este durante la ejecución y la justificación**

El primer cambio realizado al modelo conceptual se puede testimoniar ya en la formulación de los dos objetivos de igual jerarquía, siendo uno para el fortalecimiento comunitario y el otro para el fortalecimiento municipal.

El Proyecto a través de sus dos objetivos reconoce a dos grupos de actores como sus sujetos, a las comunidades campesinas por un lado, y a los municipios por otro. Luego incluso se amplía el ámbito municipal hacia la mancomunidad de municipios (como herramienta estratégica de ACC), para dar mayor fuerza a este actor a niveles de gobierno regional (solo en Ancash).

Esto significa un cambio de rumbo parcial relativo a los planteamientos de la “Teoría de Cambio”, donde el sujeto central son las comunidades campesinas que influyen en sus municipios a los que pertenecen.

Un segundo momento de cambio en el enfoque, igual de ampliación, se aplica en el caso del Foro Agua Santa. En la conceptualización base del Proyecto, las Estrategias Regionales de Cambio Climático (ERCC) eran previstas como el objeto del accionar municipal, hacia el cual tendrían que dirigirse los esfuerzos de elaborar propuestas de proyecto de adaptación al cambio climático. Frente a la ausencia de una ERCC en Ancash debido a la aparente falta de voluntad política e iniciativa del gobierno regional, la organización y realización del Foro Agua Santa (en cooperación con UICN) vino a reemplazar a la ERCC. Esto significa un cambio parcial del Proyecto desde un enfoque de ecosistema hacia un enfoque de cuenca. Ya no solo se trata de apoyar un buen manejo de ecosistemas alto andinos, sino el Foro responde a una “lógica de cuenca”; es un mecanismo de diálogo y gobernanza ambiental en el cual el proyecto se apoyó para fomentar el encuentro de actores y la incorporación de intereses tanto de la parte alta (por

ejemplo la mancomunidad) y baja de la cuenca del Río Santa (usuarios de agua del Santa y proyectos especiales de riego como CHAVIMOCHIC en la costa). La justificación de esta ampliación del enfoque conceptual está dada por el mismo título del Proyecto “Cumbres – Costa”, que postula la importancia del enfoque de cuenca.

En el caso de Piura, una buena parte de las actividades del Proyecto están dirigidas directamente al nivel regional. Tanto el trabajo con el gobierno regional de Piura, como el trabajo con la JUSAL (Junta de Usuarios de San Lorenzo) no tienen una clara relación con los indicadores y resultados intermedios definidos en el “Marco de resultados” del Proyecto.

### **A3 Describir cómo el enfoque general/modelo y las hipótesis se han enriquecido o se han detallado como resultado de la experiencia del proyecto**

#### Dimensión socio-política

Para la dimensión socio-política se puede evidenciar que la decisión de trabajar de manera equitativa con las comunidades campesinas y con las municipalidades ha abierto varios espacios de diálogo y de relacionamiento entre los diferentes actores del nivel local. Esto, a su vez, ha permitido a TMI de asumir un rol de coordinador y facilitador de estos encuentros, ya no solamente mediante capacitaciones y asistencia técnica, pero también a través del apoyo en la organización de eventos públicos para discutir prioridades de proyectos entre comunidades y con municipios.

Otro ejemplo es el apoyo a la realización de los encuentros de la Conferencia Ciudadana en el marco de la Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC) en Ancash, un espacio de encuentro entre actores del nivel comunitario y del nivel municipal, los dos ejes de trabajo del Proyecto.

#### Dimensión ecológica

En relación a la dimensión ecológica del enfoque conceptual, podemos ver la ampliación del enfoque ecosistémico (descrito en el acápite anterior A2), que ha sido la base para la definición de los objetivos 1 y 2, así como los resultados intermedios.

Con la organización y realización del Foro Agua Santa el enfoque cuenca se ha hecho sentir de una forma más prominente. En el caso de Piura de hecho desde el comienzo se ha trabajado un enfoque ecosistémico con las comunidades y municipalidades del páramo en la parte de arriba, y un enfoque de cuenca con los actores de la ciudad de Piura y la parte baja en general de manera paralela.

De lo descrito anteriormente se puede derivar las siguientes conclusiones:

- El doble enfoque comunidades-municipios ha adquirido una dinámica nueva en base a la aprobación del reglamento de la Ley de Mancomunidades y la capacidad de TMI de entender muy tempranamente su relevancia para la región de trabajo.
- La ampliación del enfoque conceptual hacia toda la cuenca ha permitido cumplir con el título del Proyecto “de las cumbres a la costa”. Sin embargo, los objetivos del Proyecto están formulados de manera que no permite ver una correspondencia clara y directa de las actividades en la zona baja de costa y el Foro Agua Santa con los resultados intermedios y los

objetivos definidos en el “Marco de resultados”. En otras palabras observamos que las actividades del proyecto en la zona de costa o el Foro Agua Santa son consistentes con el propósito y enfoque del proyecto pero no están sustentadas en la redacción de los indicadores y resultados intermedios.

#### **A4 Determinar si los supuestos del modelo del proyecto eran sólidos**

En base a entrevistas de revisión detalladas con el Director de TMI y los coordinadores regionales, entrevistas a expertos en general y la revisión de los resultados del Proyecto se ha podido evidenciar lo siguiente:

- *Supuesto 1 - No hay factores externos o actores extremos que limiten los convenios acordados con comunidades, municipios u otros:*

De manera general se puede sostener que no se han dado eventos externos extremos que hayan puesto en peligro el Proyecto en su totalidad.

Este supuesto ha sido formulado de una manera muy genérica, que en realidad estaría subsumiendo a todos los demás supuestos.

- *Supuesto 2 - El mercado laboral local o los proyectos especiales de desarrollo (minero y otros) no distorsiona o paraliza la disponibilidad a participar en acciones del proyecto:*

En la región de Ancash el Proyecto se confronta a la situación de que las empresas mineras muchas veces financian a las comunidades, que tiene como consecuencia una tendencia por parte de las comunidades de pedir remuneración para actividades en el marco del Proyecto.

Esta situación ha costado energías adicionales al Proyecto para explicar que actividades en el interés de las comunidades no pueden recibir remuneraciones, pero no ha llegado a comprometer el buen desarrollo del Proyecto Cumbres-Costa.

- *Supuesto 3 - Las nuevas autoridades que ingresen al gobierno tras las elecciones (2010) tienen legitimidad y renuevan su compromiso con los objetivos del proyecto. Los municipios tienen recursos fiscales disponibles de manera regular para invertir localmente:*

No se ha dado; los municipios están recibiendo los recursos que corresponden por parte de las instancias nacionales.

- *Supuesto 4 - Hay disponibilidad de los académicos de colaborar con las necesidades de investigación:*

De manera general, este supuesto no se ha dado y los investigadores locales (Universidad UNASAM de Huaraz) y nacionales (Universidad UNALM de Lima) han cooperado de buena forma.

Había ciertas debilidades en obtener compromisos activos de los investigadores internacionales hacia el proyecto.

- *Supuesto 5 - Interés de otros actores regionales de la cuenca en las temáticas principales del proyecto:*

Se puede constatar que un buen número de instituciones regionales de la cuenca (por ejemplo CHINECA, JUSAL, Gobierno Regional de Piura) ha mostrado buena predisposición a la temática y las actividades del Proyecto (véase por ejemplo Foro de Agua o Semana del Páramo).

El gobierno regional de Ancash no ha cumplido con su tarea de elaborar la Estrategia Regional de Cambio Climático (ERCC), que en realidad es una obligación por ley. Esto ha puesto en peligro el logro del Objetivo 2 (indicador 2.2) del Proyecto, que ha tenido que ser sustituido, en parte por la referencia al presupuesto participativo, en parte por el desarrollo del Foro Agua Santa (en asocio con UICN y otros actores).

- *Supuesto 6 - Se mantienen políticas nacionales de descentralización:*

No se ha dado, al contrario, se han profundizadas las políticas de descentralización como muestra la aprobación del Reglamento de Mancomunidades en 2010 y la apertura desde el MEF y otras instancias nacionales hacia los municipios y mancomunidades.

Los supuestos no se han realizado con la excepción del caso de la ERCC de Ancash. Se puede concluir, que los supuestos han sido formulados de una forma oportuna, aunque en algunos casos (por ejemplo 1 y 5) han sido formulados de una forma muy general.

De manera general, los supuestos tienen que considerar las dimensiones políticas, económicas, sociales e institucionales de contexto. En el caso específico de proyectos de adaptación al cambio climático en la zona de la sierra, el tema de la minería amerita una consideración especial porque de una u otra forma impacta en cada una de las dimensiones anteriormente señaladas.

## **A5 Recomendar cambios específicos para mejorar el modelo de proyecto o el enfoque**

En base a lo expuesto en los acápites anteriores, se recomienda lo siguiente para mejorar el enfoque y modelo del Proyecto:

- La formulación de los objetivos a nivel del marco de resultados debería contemplar también resultados para el componente con enfoque de cuenca.
- Sería aconsejable desarrollar más los conceptos de adaptación, resiliencia y vulnerabilidad, tal como se mencionan en el manual de Adaptación a la Variabilidad y el Cambio Climático de USAID, de una forma más explícita para el contexto específico del Proyecto.
- Se sugiere una mejor integración de las actividades (a través de resultados intermedios) con los conceptos y objetivos del proyecto.
- Se sugiere explorar más de cerca los temas del desarrollo organizativo y la formación de líderes para poder mejor apoyar procesos de desarrollo de capacidades en instituciones y organizaciones.
- La elaboración del “Marco de resultados” para sensibilización y capacitación debería orientarse más a procesos y no solamente resultados.

## **B. Intervenciones, actividades y procesos**

**Pregunta de evaluación N ° 2. ¿Se ejecutaron las actividades de manera consistente con el enfoque general y las hipótesis del proyecto?**

### **B1 Elaborar un resumen de los resultados intermedios y actividades implementadas.**

Los resultados intermedios resumidos en este párrafo son logros alcanzados hasta principios de 2012. Por consiguiente, no necesariamente representan la totalidad de actividades del Proyecto Cumbres-Costa, que continuará hasta mediados de julio del 2012. Al fin de llegar a los resultados intermedios, el Instituto de Montaña ha trabajado en varios ámbitos. Las actividades específicas en relación a cada uno de estos resultados intermedios se encuentran resumidas en una tabla en el Anexo 13.

### **B2 Describir los resultados obtenidos por el proyecto.**

Los resultados obtenidos por el Proyecto Cumbres-Costa que se describe en este informe toman en cuenta las actividades realizadas hasta el momento de la evaluación. Una mirada general muestra una dinámica distinta para las diferentes fases del Proyecto. En varios casos, no se logró cumplir la meta del primer año, mientras que en el segundo año se ha sobrepasado la meta inicial. De manera general, el cumplimiento de los indicadores puede ser considerado entre bueno y muy bueno. Una vista panorámica de los resultados a nivel de objetivos se encuentra en el Anexo 14. Una discusión más detallada del estado de cumplimiento de los indicadores se encuentra en el bloque temático “D”.

### **B3 Evaluar en qué grado las actividades e intervenciones son coherentes y contribuyen al fortalecimiento de instituciones, iniciativa o innovación local.**

A continuación se va a evaluar la coherencia de las actividades del Proyecto Cumbres-Costa, tanto como su contribución al fortalecimiento de instituciones, iniciativa o innovación local, desglosado por indicador.

#### **RI 1.1. Programa Educativo sobre Adaptación al cambio climático y conservación de ecosistemas de montaña validado.**

La elaboración de líneas de base de comunicación y el diseño de una estrategia de comunicación son coherentes con el objetivo, pero a lo largo de la implementación no tienen aporte sistemático. A base de esta estrategia, se ha elaborado spots radiales y materiales de difusión, que demuestra un cierto grado de coherencia también.

A nivel de la región Ancash, las capacitaciones realizadas tienen mucha coherencia con el objetivo temático y han fortalecido la innovación local a través de la planificación para el establecimiento de un Área de Conservación Privada (véase Indicador 1.3). De la misma manera, el establecimiento del proyecto plantas medicinales aporta mucho a la orientación temática del PCC y fortalece la integración de mujeres.

A nivel de la región Piura, la participación en la Semana del Páramo en la zona de costa carece de coherencia con los objetivos. Aunque es una actividad interesante desde el punto de vista de difusión y sensibilización, requeriría una ampliación de los objetivos del Proyecto hacia el enfoque de cuenca para incluir la vinculación de la parte alta y baja (véase más abajo en las recomendaciones). La elaboración del Plan de Adaptación al Cambio Climático con JUSAL no ha sido previsto en esa dimensión en el diseño de actividades, en donde se podría justificar solo al nivel de sensibilización. Sin embargo, haber desarrollado el trabajo con JUSAL tiene mucho potencial para la cooperación en el futuro, porque la JUSAL se ha comprometido con apoyar la conservación del páramo en su PACC, cuenta con acceso al Gobierno Regional de Piura y tiene mucho interés en el tema de pagos para servicios ambientales (PSA) como medios de hacer efectivo su apoyo.

#### RI 1.2. Han incrementado las capacidades de organizaciones de base comunitaria para la comunicación e incidencia local hacia los municipios.

A nivel del componente Ancash, el establecimiento de grupos de corresponsales ambientales y de radio comunitaria tiene una coherencia limitada, porque carecen de un vínculo institucional y parecen ser más bien actividades sueltas. El público de la ciudad de Chimbote no encaja en el perfil del objetivo.

En Piura, las actividades dirigidas a jóvenes en el marco de la radio comunitaria han producido una dinámica notable hacia la institucionalización de los conocimientos transferidos, cuando un grupo de participantes estableció su propio grupo de comunicadores (“Voces del Páramo”) para seguir trabajando en comunicación y sensibilización de temas ambientales.

#### RI 1.3 Organizaciones de base comunitaria han desarrollado modelos territoriales de manejo y conservación de ecosistemas de montaña en 3 micro-cuencas.

La elaboración y presentación de propuestas para el presupuesto participativo tiene alta coherencia con el enfoque del proyecto. Además, estas actividades fortalecen la iniciativa local y los procesos de institucionalización iniciados.

A nivel de la región Ancash, las actividades de capacitación e investigación, la elaboración de Planes Comunales de Adaptación al Cambio Climático (para Huasta y Canrey Chico), el establecimiento de la ACP, tanto como la Conferencia Ciudadana de la MMTTC, todas muestran alta coherencia con el enfoque temático y los objetivos principales del Proyecto. Más específicamente, las actividades en el marco de la cooperación con el CIAL demuestran mucha innovación y aportan significativamente a los objetivos del PCC. También el establecimiento de la ACP es una medida innovadora (hay solo 15 ACPs formalmente reconocidas en todo el país). El proyecto de plantas medicinales tiene coherencia media con el enfoque del Proyecto, pero fortalece la iniciativa con relación a género e innovación local.

A nivel de Piura, el apoyo técnico para el establecimiento de sistemas de riego tiene coherencia media con el enfoque del objetivo, pero está fortaleciendo la innovación local. El proyecto de

tejidos no parece muy coherente, porque no queda claro como aporta al objetivo. Sin embargo, es una medida que también crea confianza e incorpora a las mujeres de la comunidad.

#### RI 2.1 Han mejorado las capacidades de técnicos y autoridades municipales en adaptación a la variabilidad y el cambio climático.

Las capacitaciones en análisis de vulnerabilidades climáticas y adaptación tienen mucho valor agregado para el objetivo y por consiguiente son muy coherentes.

A nivel de Ancash, las actividades dirigidas a la Mancomunidad Tres Cuencas, la cual es un eje central de cooperación en la región, tiene mucha coherencia con el objetivo y el enfoque del proyecto. El mecanismo de la mancomunidad es altamente innovador y significa un alto nivel de institucionalización. La estructura orgánica de la mancomunidad incluye al Comité Técnico conformado por 15 profesionales de diferente formación que fueron capacitados en la metodología de USAID para desarrollar planes de adaptación al cambio.

La conformación de la Red de Regidoras no es solamente una iniciativa sumamente interesante desde el punto de vista de género (la política municipal por tradición está dominada por hombres), sino también tiene el potencial de mejorar las capacidades técnicas de los espacios municipales. La Red de Regidoras ilustra la importancia de identificar y fortalecer organizaciones a través de las cuales se puede ejecutar actividades de capacitación de una forma más sostenible.

Para Piura, se puede constatar que el fortalecimiento de la Red de Regidoras tiene coherencia alta con el objetivo, además es una medida bandera de género del Proyecto Cumbres-Costa. La actividad contiene un elemento fuerte de innovación y se encuentra en el camino hacia la institucionalización. La alianza con REMURPI parece muy ventajosa para el proyecto y su fortalecimiento ha aportado mucho al logro del objetivo del Proyecto.

#### RI2.2 Se ha desarrollado una agenda de investigación, de acción y mecanismos de diálogo público- académico a nivel de cuenca.

Aunque se han llevado a cabo un gran número de actividades de investigación, desde el apoyo al trabajo de tesis de grado y de doctorado, el análisis de calidad de agua, la realización de una conferencia internacional (en julio de 2009), la conformación del grupo de investigación campesina CIAL, entre otras, las actividades de investigación no resultaron en una agenda de investigación firmemente establecida y su vinculación con el espacio municipal era débil.

Aunque la conferencia internacional al inicio del Proyecto era un espacio privilegiado de intercambio público-academia, su conexión con el nivel local ha sido limitada. Lo mismo vale para el ámbito de investigación internacional en general. El otro espacio importante de interacción entre investigadores y un público más amplio, el Foro Agua Santa, no se encuentra entre las actividades de este indicador (sino al RI 2.3).

La difusión de resultados de la Semana del Páramo no aporta directamente al objetivo en el sentido de investigación o de un mecanismo de diálogo público-académico, aunque muestra un cierto nivel de innovación.

#### RI 2.3 Municipios organizados en redes o mancomunidades participan en la Estrategia Regional de Adaptación al Cambio Climático

A nivel de Ancash, la realización del Foro Agua Santa fue incluido en el marco resultados en sustitución de la Estrategia Regional de Cambio Climático, debido a la situación política en la región Ancash, donde el gobierno regional no ha avanzado en la elaboración de la última. En este sentido, la coordinación del Foro aporta mucho al logro del (nuevo) objetivo. La realización de un segundo evento del Foro Agua Santa en marzo del 2012, que terminó con la aprobación de la Declaración de Caraz, es una señal prometedora acerca del grado de institucionalización del Foro. (Para la consolidación de la MMTTC, véase arriba).

La participación del Instituto de Montaña en el grupo de trabajo para la elaboración de la ERCC de Piura es de importancia en relación al objetivo por la involucración de REMURPI, que es la organización principal de representación municipal a nivel de la región. Esta actividad ya terminó con la aprobación de la ERCC, la cual reconoce la importancia y hace referencias específicas a la conservación del ecosistema páramo, en diciembre del 2011 y ahora mucho depende de como se implementará la Estrategia Regional de Cambio Climático en Piura.

#### **B4 Evaluar la coherencia entre actividades e intervenciones de un lado y el enfoque general/ hipótesis del proyecto.**

Las actividades del Proyecto Cumbres-Costa en gran parte tienen una orientación clara al nivel local (comunidades y municipalidades/mancomunidades municipales) y por consiguiente encajan bien con el enfoque territorial del proyecto. De la misma manera, reflejan los objetivos principales establecidos en el “Marco de resultados”, que están orientados hacia los ejes de trabajo comunal y municipal.

En Ancash, hay relativamente pocas actividades dirigidas de forma directa a los municipios, debido a que se ha cambiado de enfoque y se privilegió el trabajo con y a través de la MMTTC.

En el caso de Piura la mayoría de las actividades realizadas durante la ejecución del Proyecto Cumbres-Costa está dirigida al espacio comunal, con pocas actividades de capacitación directamente dirigidas al espacio municipal.

Más allá del nivel local, el Instituto persigue una estrategia de posicionar los temas de conservación y la necesidad de adaptación a la variación y el cambio climático de ecosistemas a nivel regional, tanto como nacional, medida que aporta al respaldo y la legitimación política.

Según el diseño del proyecto, la lógica central de actividades es el enfoque en ecosistemas de alta montaña – los glaciares/puna en Ancash y el páramo de Piura. No obstante, muchas actividades *de facto* intentan establecer una vinculación de la parte alta con la parte baja, debido a las interrelaciones y dependencias entre las dos (lógica de cuenca hidrográfica). Esta dimensión tiene un valor agregado para el proyecto, porque toma en cuenta la complejidad social, institucional y ambiental que se ve en el tema de adaptación al cambio climático. Sin embargo, en el enfoque general y la formulación de los objetivos del Proyecto, la lógica de cuenca solamente se percibe de manera implícita y por consiguiente existen ciertas dificultades de coherencia con actividades que responden a esta lógica.

Actividades que relacionan al Resultado Intermedio 2.2 (agenda de investigación), por diseño tienen una coherencia limitada con el objetivo 2, que requiere el establecimiento de políticas públicas en el ámbito municipal, porque no queda claro como aportan a este proceso.

La sustitución de la ERCC por el Foro Agua Santa bajo el Resultado Intermedio 2.3 limita la coherencia con el Objetivo 2. Aunque demuestra un nivel notable de flexibilidad por parte del

Proyecto, la institucionalización del Foro es todavía incipiente y su relación a la aprobación y el establecimiento de políticas públicas en el nivel municipal no es clara. Sin embargo, en las acciones preparatorias del segundo Foro en el 2012, se realizó un primer encuentro de municipios que se comprometieron como resultado del diálogo a iniciar un programa de descontaminación del Santa por residuos sólidos.

### **B5 Recomendar maneras de mejorar el modelo de actividad de este proyecto de adaptación al cambio climático, específicamente la identificación de aquellas actividades necesarias y suficientes para lograr los resultados esperados.**

Como ya se ha mencionado en los párrafos anteriores (B3 y B4), existen actividades no estrictamente coherentes con los objetivos y/o el enfoque temático del Proyecto. Para el futuro, se recomienda que el Instituto enfoque sus actividades a un número más reducido de actividades principales que tienen el mismo eje y producen efectos hacia un objetivo común. Eso significaría aclarar y uniformizar hasta un cierto grado las actividades en las dos regiones de intervención. Entre las actividades adicionales que tienen relativamente poca coherencia con los objetivos, se debería identificar aquellas que puedan continuar con un nivel de insumos en personal y recursos financieros. De esta manera, se establecería un portafolio de actividades núcleo, en las cuales se concentran los esfuerzos del Proyecto, y un ámbito de actividades colaterales o secundarias. En un futuro sería importante que las actividades núcleo estén en armonización y se deriven de los Planes de Adaptación al Cambio Climático desarrollados en cooperación con el actual Proyecto, considerando que el portafolio de actividades núcleo debe abarcar las que contribuyen al desarrollo de institucionalidad y sostenibilidad.

En resumen, se puede recomendar mejorar la coherencia en algunos casos. Por ejemplo, se debería extender el indicador 2.1.1 al ámbito mancomunado. De la misma manera, el resultado intermedio 2.2 debería ser ampliado a incluir propuestas para el presupuesto participativo regional puesto que el gobierno regional ha incorporado proyectos de adaptación al cambio climático de la mancomunidad, demostrando de hecho que apoya el proceso. Resultados intermedios que responden a la lógica de cuenca (vinculación con la parte baja) deberían reflejarse en nivel de objetivos.

## **C. Componente de género**

**Pregunta de evaluación N ° 3. ¿Implementó el proyecto un enfoque de género adecuado a las actividades de adaptación al cambio climático?**

**C1 Elaborar un resumen de las estrategias y actividades ejecutadas por el proyecto para incorporar las perspectivas de las mujeres en las intervenciones de adaptación al cambio climático.**

El Proyecto Cumbres-Costa cuenta con una estrategia de posicionar el tema de género como tema transversal, llamada “Cuidar la vida”. En 2010, se preparó un análisis del estado de la estrategia de género que resultó en el documento “*Ampliando el concepto de Cuidado de la Vida: Retos que enfrenta el Instituto de Montaña para la inclusión del género como tema principal del proyecto sobre cambio climático denominado De las Cumbres a la Costa*”. En base a este documento, en febrero de 2011 se realizó un taller interno para fortalecer la equidad de género en todos los proyectos y actividades del Instituto de Montaña. A través del Proyecto Cumbres-Costa se ha logrado avanzar en este sentido por medio de una serie de intervenciones que toman en cuenta aspectos de género.

#### Nivel municipal:

La *Red de Regidoras* es una asociación de autoridades femeninas de los ámbitos municipales que trata de fortalecer el rol de las mujeres en el gobierno local y al mismo tiempo pasar las capacidades ganadas en la elaboración de planes de desarrollo social y construcción de alianzas a través de cooperaciones con el nivel comunitario y asistencia de capacitación. Esta actividad es resultado del diagnóstico de género del Proyecto y responde a la solicitud de las mujeres de ser fortalecidas para poder participar mejor en la política local. Según la legislación peruana (Ley de Elecciones Municipales, artículo 10, inciso 3), la lista de candidatos debe estar conformada por no menos de un treinta por ciento (30%) de hombres o mujeres, representando una cuota de *género* (a diferencia de una cuota a favor de solamente mujeres) que se refleja en esta actividad. Al principio, se ha enfocado el tema de liderazgo personal, pero a lo largo del proyecto, se ha incluido temas ambientales para enfocar el rol de mujeres en la adaptación al cambio climático. El modelo de fortalecer las redes fue una transferencia del componente Piura a Ancash. Las capacitaciones para las regidoras son ejecutadas en cooperación con la Red de Municipalidades Rurales a nivel regional (REMURPI, REMUR Ancash). Como resultado de la capacitación, la Red de Regidoras de Ancash ha decidido conformarse como Asociación legalmente establecida.

#### Nivel comunidades (actividades con relación directa):

El proyecto “*Tejiendo nuestro futuro*” es una actividad que se lleva a cabo en las comunidades de San Juan de Cachiaco y Totorá, municipio de Pacaipampa, Piura. Se ha conformado un comité de tejidos a base de demanda de las mujeres beneficiarias. La idea de la actividad es fortalecer las capacidades de mujeres para mayor participación en los Planes de Manejo del Páramo, tanto como aumento de la autoestima e identidad de las participantes en relación a su rol en la comunidad.

La comunidad de Huasta en Ancash cuenta con un *proyecto de plantas medicinales*, identificado por un grupo de mujeres como prioridad en el curso de las capacitaciones principales en adaptación al cambio climático. El objetivo es enfrentar los retos del cambio climático, que toma forma en el retroceso de glaciares, disminución de productividad de pastizales y contaminación del agua, a través de concientización y desarrollo de capacidades en la diversidad biológica.

#### Nivel comunidades (actividades con relación indirecta):

El proyecto *Radio comunitaria*, aparte de transmitir capacidades técnicas de la radio, cuenta con un enfoque en el rol de mujeres a nivel de las comunidades. El tema principal en esto es la pregunta de como superar el machismo a través de sensibilización y educación social y ambiental. El proyecto focaliza la atención en los jóvenes de las comunidades para llevar la sensibilización a la estructura social de las comunidades involucradas.

En el ámbito de la investigación para la conservación del ecosistema y adaptación al cambio climático, el componente regional de Ancash cuenta con participación activa de mujeres en el *Comité de Investigación Campesina (CIAL)* en la Comunidad Campesina Cordillera Blanca/Canrey Chico. La investigación en cooperación con el Laboratorio de Ecología y Uso de Pastizales de la Universidad Nacional Agraria La Molina (LUP-UNALM) trata de incorporar de manera integral los conocimientos de mujeres en la mejora de uso de pastizales.

## **C2 Evaluar en qué grado el proyecto permitió conocer la perspectiva de género en materia de cambio climático e implementó intervenciones destinadas a incluir a mujeres u otros grupos marginales.**

La captación e integración de perspectivas y conocimientos de mujeres sobre el cambio climático y la conservación del ecosistema han sido identificadas como clave para las actividades del Proyecto Cumbres-Costa en el diagnóstico "*Ampliando el concepto de Cuidado de la Vida*". Por consiguiente, en el diseño de las actividades a nivel comunal (plantas medicinales en Ancash y "*Tejiendo nuestro futuro*" de Piura), se ha tratado de considerar este enfoque y responder a las demandas de las mujeres. En tal sentido, los conocimientos preexistentes son el punto de partida para las actividades del proyecto. Sin embargo, la inclusión de este activo muestra diferentes grados de éxito en los dos componentes regionales de Ancash y Piura.

Las experiencias de Ancash en la incorporación de conocimientos específicos de mujeres, tanto en el proyecto de plantas medicinales, como en la investigación del mejor uso de pastizales muestran alta coherencia con el enfoque temático del Proyecto Cumbres-Costa y tienen el potencial de producir sinergias en el futuro, para fortalecer el rol de mujeres en la planificación de manejo del ecosistema y desarrollo de estrategias locales de adaptación al cambio climático.

La cooperación con el proyecto "*Tejiendo nuestro Futuro*" en Piura, en cambio, en menor grado refleja la integralidad necesaria en temas de género, principalmente porque es una medida relativamente aislada que está dirigida a mujeres exclusivamente y no fortalece la incorporación de conocimientos preexistentes – las mujeres están aprendiendo capacidades nuevas. Al mismo tiempo, la relación al enfoque temático del PCC es limitada.

Sin embargo, todas las actividades del proyecto en Piura dan un buen ejemplo de la inclusión de grupos marginales, más allá de la inclusión de solamente mujeres. Las comunidades piloto se encuentran muy alejadas de la ciudad de Piura y cuentan con poca infraestructura, en términos de acceso vial o conexión eléctrica. A pesar de los problemas logísticos que traen estas circunstancias para el Proyecto, las intervenciones del Proyecto Cumbres-Costa tienen como grupo meta a una población principalmente joven de una región aislada.

## **C3 Evaluar en qué grado las mujeres fueron empoderadas como resultado del proyecto.**

El grado de empoderamiento de mujeres a través de las actividades del Proyecto Cumbres-Costa depende en gran medida de la efectividad de estas actividades. Como ya se mencionó arriba, la actividad de "*Tejiendo nuestro Futuro*" tiene un alcance limitado en cuanto a la integración de

mujeres en las estructuras de gobierno local. No obstante, tiene un cierto potencial de empoderar las mujeres involucradas económicamente por medio de comercialización de los productos tejidos.

Las experiencias de Ancash en promocionar y aprovechar los conocimientos de mujeres en el tema de plantas medicinales, tanto como el ámbito de investigación de uso de pastizales, muestran un enfoque distinto en el valor agregado de la inclusión de mujeres en procesos de conservación del ecosistema y adaptación al cambio climático. Por tal razón, brindan la oportunidad de fortalecer de manera sostenible la integración de mujeres en la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo local, tanto como su rol en mecanismos de gobierno local ambiental y climático.

La medida más prometedora de empoderar mujeres para asumir un rol importante en el gobierno local es el apoyo a la Red de Regidoras, tanto en Ancash como en Piura. Con la Red de Municipalidades Rurales REMURPE, el Proyecto Cumbres-Costa cuenta con un socio estratégico e influyente para fortalecer la participación de mujeres en procesos de gobernanza a través de capacitaciones temáticas y apoyo institucional. La vinculación de la red con organizaciones de mujeres de base promete producir efectos secundarios en el fortalecimiento de las últimas. Hasta ahora, la inclusión de mujeres en mecanismos comunales de gobernar sigue siendo limitada – aunque las rondas de campesinos de Piura y las asambleas comunales de Ancash están progresando en este tema. En resumen, a pesar de que el concepto de la Red de Regidoras solo existe desde hace poco tiempo, ya constituye una base institucional desarrollada que ayuda a que la capacitación perdure y así fortalezca a la propia institución de la Red de Regidoras. Además, el empoderamiento de las regidoras a través de la Red de forma indirecta fortalece a los municipios a los que pertenecen.

#### **C4 Recomendar maneras de mejorar tanto los aspectos generales y específicos del componente de género en proyectos de adaptación al cambio climático.**

##### Recomendaciones a nivel de la institución:

El diagnóstico “Ampliando el concepto de Cuidado de la Vida” ha constatado que:

*“Las consideraciones de género siempre han estado presentes en el trabajo del IM, como se puede notar en los documentos institucionales, la carta de principios, la cultura gerencial, la composición del equipo y la manera en que el equipo se relaciona con las personas con quienes trabaja. Sin embargo, el género no ha estado siempre presente en tanto preocupación permanente, consciente y reflexiva.”*

En base a esta constatación y considerando que el Instituto de Montaña ha empezado a transversalizar el tema, se recomienda continuar este proceso de integración del tema en todas sus actividades. Por consiguiente, posicionar el tema dentro de la institución va a ser clave para el futuro. Se recomienda contratar a un responsable de género, una persona que se dedica exclusivamente a la conceptualización, integración y el monitoreo de género, de manera independiente del trabajo operativo. Este trabajo debería incluir la elaboración de herramientas prácticas de inclusión del tema de género en el trabajo de campo y la capacitación del personal

de TMI. Otra opción sería redefinir las tareas de un miembro del personal para colocar el tema de género de manera más prominente.

#### Recomendaciones estratégicas:

A nivel estratégico, el Instituto debería explorar y auto-sensibilizarse para el tema de impactos relacionados al fortalecimiento de género. Más allá de la inclusión de mujeres en los mecanismos del gobierno local y el número de propuestas o decisiones impulsadas por mujeres, el enfoque debería estar en los cambios a nivel de la comunidad que efectúan estas decisiones, incluyendo tanto a mujeres como hombres. La pregunta de cómo cambiar el ambiente político y social a favor de una mayor inclusión parece más importante que meramente medirlo de manera cuantitativa. En resumen, el enfoque de proyectos debe cambiar hacia el *outcome* en vez de *output*.

Una forma para el TMI de posicionarse en posibles temas futuros es explorar la participación y contribución de mujeres en mecanismos vinculados a estrategias de adaptación a la variabilidad y el cambio climático, por ejemplo en la gestión de Áreas Naturales Protegidas (ANP) u otras actividades de conservación del ecosistema (como los proyectos de plantas medicinales en la puna). Otro tema a explorarse por parte de un(a) especialista de género podría ser el rol de las mujeres del área de intervención de Piura en una posible futura Mancomunidad de los Páramos.

#### Recomendaciones para el diseño de actividades:

Como ya se mencionó arriba, existen actividades con poca relación al enfoque temático del PCC (“Tejiendo nuestro Futuro”). Para estas medidas, se sugieren dos opciones en el futuro. La primera sería fortalecer la relación con el enfoque temático de adaptación al cambio climático; la segunda sería clasificarlas como actividades colaterales, que haría necesario el fortalecimiento del tema de género en actividades centrales (con relación más clara hacia la adaptación al cambio climático).

Generalmente, una transferencia del proyecto de plantas medicinales de Ancash a Piura parecería una idea interesante, considerando que encaja mejor en el enfoque del proyecto. Además, sería una medida para fortalecer el modo de intercambio entre los dos componentes regionales.

De la misma manera, la transferencia de experiencias de mujeres en el ámbito de investigación (como en el CIAL de Ancash) a Piura podría brindar una buena oportunidad de no solamente integrar mejor a las mujeres, sino también de conocer sus conocimientos específicos y valiosos para la adaptación al cambio climático.

A nivel de gobierno local, los esfuerzos del proyecto para mejorar la participación de mujeres (regidoras) deberían ser flanqueados por actividades y prácticas de colaboración/intervención con la población tanto masculina como femenina, al fin de aumentar la aceptación a través de sensibilización.

El diseño de nuevas intervenciones debería incluir desde el principio un enfoque sistemático de captación de conocimientos específicos de mujeres por medio de una metodología uniforme. En base a esto, se puede identificar de manera participativa el aporte de mujeres al proyecto para lograr sus objetivos. Luego, hay que intentar incluir a hombres y mujeres de manera equitativa en la planificación de las actividades. Una vez las mujeres han identificado el valor agregado de su aporte al Proyecto, el nivel de su apropiación del mismo va a aumentar.

## D. Resultados y sostenibilidad

**Pregunta de evaluación N ° 4. Se lograron los objetivos del proyecto y en que grado actividades, prácticas y resultados continuarán después de que el proyecto haya terminado?**

### D1 Evaluar el grado de cumplimiento para cada indicador de resultado en el PMP. Presente sus evidencias y conclusiones con respecto a cada resultado.

Un listado detallada del cumplimiento de los indicadores de resultados se proporciona en la “Tabla de resultados” del Anexo 14. A continuación se presenta un resumen con la respectiva conclusión para cada indicador:

Indicador	Meta	Grado de cumplimiento	Evidencia	Conclusión
A: Número de personas capacitadas en cambio climático global, análisis de adaptación y estrategias de adaptación basadas en ecosistemas	Total 320	Se ha cumplido	Está documentado en el Performance Monitoring Report (PMP), informes y listas de participantes	Existe mucha dinámica del proyecto. Ya en el primer año, la meta fue más que cumplido, con aún más personas capacitadas en el segundo año
B: Número de personas que han incrementado su capacidad adaptativa de responder a la variabilidad y cambio climático como resultado de la asistencia del USG	Total 80	Se ha más que cumplido	Ancash - evaluación de línea base; Piura - faltan mecanismos de evaluación, solo posible a través de evidencias indirectas (evidencias por indicios)	La integración de las cuencas bajas de Piura y Ancash es muy nuevo, falta definición de indicadores medibles (no estaba previsto en el diseño del proyecto)
1.1: Número de propuestas de adaptación al CC que han desarrollado organizaciones de base y comunidades para sus municipios	Total 6 propuestas presentadas	En agregación 2010/2011 se ha más que cumplido (12 en vez de 6)	Propuestas documentadas por TMI (disponible en los 4 DVDs entregados a los evaluadores)	Aparente fase larga de preparación en 2010, que dio buenos frutos en 2011, indica mucha dinámica en el segundo año
1.2: Número y tipo de	Total 3	Se ha cumplido al cien por ciento	Propuesta para	Apoyo efectivo a la elaboración de

Indicador	Meta	Grado de cumplimiento	Evidencia	Conclusión
intervenciones territoriales de manejo y conservación comunal validados localmente en sus municipios	intervenciones locales validadas		establecimiento de Área de Conservación Privada (Huasta); propuesta para establecimiento de zona reservada Páramo; Plan de Manejo Canrey Chico	propuestas, validación es prueba
2.1: Número de planes municipales de cambio climático, ordenanzas y normas aprobadas, y proyectos para comunidades diseñados por municipios y gobierno regional respecto del Cambio Climático	Total 6 perfiles de proyecto y 6 ordenanzas	En agregación 2010/2011 se ha más que cumplido	Propuestas presentadas, documentos del establecimiento de la MMTC	Aparente fase larga de preparación en 2010, que dio buenos frutos en 2011, indica mucha dinámica en el segundo año
2.2: Número de propuestas de adaptación a la variabilidad y cambio climático en municipios de cabecera de montaña que se han incorporado a la estrategia regional de cambio climático	Total 2 propuestas de las redes municipales incorporadas a la ERCC	Formalmente, no se ha cumplido el indicador: el Gobierno Regional de Ancash no ha aprobado la ERCC y el de Piura aprobó su ERCC después de la elaboración del Progress Monitoring Report de septiembre del 2011.  Sin embargo, en Ancash se han elaborado 4 propuestas de proyecto de los cuales dos han sido incorporados al presupuesto participativo.  Adicionalmente se logró aceptación de un proyecto de fortalecimiento para el manejo de ecosistemas alto andinos con el FONIPREL	Listado de proyectos del gobierno regional Ancash, aprobación del proyecto por el FONIPREL	El indicador debería ser ajustado para Ancash, incluyendo el presupuesto participativo en vez de la ERCC

A modo de conclusión general se puede constatar que el cumplimiento de los indicadores ha tenido cierto retraso durante el primer año de ejecución, que durante el siguiente año se ha podido más que recuperar. Posibles explicaciones incluyen las dificultades con el personal y la estructura de manejo del proyecto durante el primer año y el hecho de que procesos sociales y políticos son muy intensivos en tiempo sobre todo al inicio, debido a la necesidad de crear confianza.

## D2 Discutir las diferencias entre Piura y Ancash y lo que funcionó mejor, o no, en cada lugar.

Las condiciones sociales, políticas, geográficas y medioambientales en Piura y Ancash presentan marcadas diferencias, que en este marco no se puede discutir a detalle, sin embargo son elementos importantes de contexto.

Intentamos mediante el cuadro siguiente sintetizar las principales diferencias entre las dos regiones en relación al trabajo del Proyecto Cumbres-Costa, haciendo énfasis en lo que mejor funcionó en cada región.

Ámbitos de intervención	Ancash	Piura	Comentario
<b>Dimensión territorial</b>	Componente costa: intervenciones puntuales, impulsados por socio estratégico Fundación Natura	Presencia de TMI en la zona de la costa, sobre todo actividades de sensibilización y educación	Efecto amplio de actividades de sensibilización y proximidad al grupo meta de estos en Piura (Semana del Páramo) produce mucha oportunidad para concientización. En cambio el componente Ancash se realiza a través de una alianza estratégica para su <i>outreach</i> en la costa. Las dos variantes tienen sus ventajas específicas.
	Comunidades de intervención se encuentran relativamente cerca de Huaraz	Comunidades muy alejadas de las oficinas de TMI	El esfuerzo logístico del componente Piura es significativamente más alto, que en conjunto con las limitaciones presupuestarias (véase abajo) resulta en un desequilibrio operativo entre los componentes.
	Mayor intensidad del Proyecto (mayor número de actividades)	Menor intensidad del Proyecto	La administración del proyecto en general y el presupuesto operativo se maneja desde Huaraz; en consecuencia, hay más resultados y mayor flexibilidad en el accionar de este componente.
<b>Actividades</b>	Proyectos pequeños: proyecto plantas medicinales está mejor integrado que el proyecto de tejidos en Piura	Proyectos pequeños: Radio comunitaria funciona mejor que en Ancash	El proyecto de plantas medicinales de Ancash tiene una relación más directa con el tema de conservación del ecosistema y la adaptación al cambio climático y trata de incorporar conocimientos preexistentes, mientras que el proyecto de tejidos es una medida aislada. La radio comunitaria parece buena medida para formar multiplicadores en temas clave (conservación y género). En Piura; los jóvenes capacitados muestran un nivel más alto de iniciativa propia que resulta en mayor institucionalización del grupo.
	Idea de la Red de Regidoras copiada con éxito en base a la experiencia de	Red de Regidoras iniciada con éxito	El fortalecimiento de la Red de Regidoras depende en gran medida de la cooperación estrecha con REMURPE para el

Ámbitos de intervención	Ancash	Piura	Comentario
	Piura		acceso a las municipalidades. Debido a la mayor cooperación con REMURPI, la Red ya avanzó más en Piura y requiere impulso a nivel de Ancash y mejora de cooperación con REMUR Ancash.
Alianzas	REMUR-Ancash es aún muy débil	Cooperación con REMURPI funciona bien, está muy involucrada en procesos clave	La REMUR Ancash se presenta como una organización casi virtual, sin oficina ni personal. Según se ha podido averiguar, durante el Proyecto han habido dificultades de comunicación y enfoque entre el nivel nacional y regional. A nivel de Piura, en cambio, la REMURPI está bien institucionalizada y tiene una trayectoria notable de cooperación con TMI (grupos de trabajo del Gobierno Regional, fortalecimiento de la Red de Regidoras).
	Poca <u>voluntad política</u> del Gobierno Regional (no existe una ERCC, <u>apuesta del Proyecto hacia la MMTC</u> )	Mucha cooperación con Gobierno Regional	El Gobierno Regional de Piura busca liderazgo en temas ambientales y quiere coordinar actividades de donantes, ONG etc. Por consiguiente, hay mucha oportunidad para proporcionar aportes desde el TMI (grupos de trabajo Páramo y ERCC). El Gobierno Regional de Ancash (con excepción de la oficina de proyectos) no demuestra mucho interés en temas ambientales.
Área de investigación	Comité de Investigación Agraria Local (CIAL) de Canrey funciona bien	No se han realizado investigaciones	Sesgo de interés académico hacia Ancash se explica posiblemente por el desequilibrio entre los componentes regionales. Sin embargo, el modelo de la actividad CIAL brinda la oportunidad de transferencia hacia Piura en el futuro.

### **D3 Evaluar si la capacidad de TMI para prestar servicios sostenibles en el ámbito de la adaptación al cambio climático se ha fortalecido.**

La evaluación de las capacidades de TMI para prestar servicios se ha realizado en dos niveles: a) al nivel del personal de la institución y b) al nivel del entorno institucional.

a) En las entrevistas con el personal de los equipos de TMI, el personal (incluyendo personas que ya no pertenecen al equipo) ha manifestado que el Proyecto les ha servido para incrementar sus propias capacidades, que han podido aprender o mediante la implementación del Proyecto o mediante alguna u otra capacitación.

Generalmente, la práctica de contratar personal a base de consultorías y contratos a corto plazo puede poner en peligro la sostenibilidad del incremento de capacidades mencionado, por ejemplo varios de los integrantes de los equipos ya están trabajando en otros lados. Con este trasfondo es sumamente importante el hecho que TMI ha asegurado un fondo de tres años (\$700,000 USD) del gobierno de Finlandia y en alianza con UICN específicamente para desarrollar la conservación del páramo como estrategia de adaptación al cambio climático en la región Piura. De igual manera, para el componente Ancash se ha obtenido fondos de IICA/Gobierno de Finlandia (\$165,000 USD) para apoyar a la Mancomunidad Municipal Tres Cuencas en el diseño detallado de proyectos forestales y de plantas medicinales con fines de adaptación al cambio climático. Estos fondos brindan la oportunidad a TMI de aprovechar las capacidades instaladas en su equipo y facilitar la réplica de las experiencias del actual Proyecto.

b) Al nivel de TMI se puede constatar que existen numerosas alianzas institucionales que o son consecuencia del Proyecto, o se han fortalecido debido al mismo. Estos son a nivel nacional: Secretaría Nacional de Descentralización, la Red de Municipalidades Rurales (REMURPE), el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), la Universidad UNALM y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Existen numerosas otras alianzas del TMI a nivel regional y local, que incluyen también alianzas con entidades privadas como la Junta de Usuarios de San Lorenzo – JUSAL.

Estas alianzas presentan un gran potencial mediante las cuales el TMI podría hacia el futuro incrementar y apalancar sus capacidades para prestar servicios en el ámbito de la adaptación al cambio climático.

### **D4 Discutir el nivel de participación de los beneficiarios (comunidades, gobiernos municipales, REMURPE, actores de la zona de costa u otros).**

Los principales beneficiarios definidos por los objetivos del Proyecto son las comunidades y municipios escogidas para la intervención directa. En los casos de Huasta (forestación, bosque Polylepis, Área de Conservación Privada y plantas medicinales) y Canrey Chico (manejo de pastizales, calidad de agua), mediante observaciones personales, entrevistas, grupos focales y conversaciones espontáneas se ha podido comprobar una participación activa y constante en todas las actividades y fases del Proyecto, que también se manifiesta a través de los medios de verificación del Proyecto como ser actas de eventos y reuniones y sus respectivas listas de participantes.

La participación de los municipios, en tanto entes individuales, se cumplió parcialmente, lo que se debe en buena medida al cambio de enfoque del Proyecto hacia el nivel mancomunado. Este cambio hizo disminuir la intensidad de trabajo a nivel de municipios individuales. Otro factor limitante en el nivel de municipios individuales han sido cambios políticos y de personal.

En el caso de Piura, la participación de la comunidad San Juan de Cachiaco (apoyo técnico a sistemas de riego, tejidos) ha sido alta y activa, comprobada por medio de observaciones, entrevistas y grupos focales. La cooperación con la JUSAL en el sentido estricto se encuentra fuera del enfoque del Proyecto por ser entidad privada y no relacionada al sistema de gobierno local y políticas públicas (municipalidades). Sin embargo, se trata de un resultado no esperado interesante, que demuestra un alto nivel de flexibilidad e innovación por parte del Proyecto y brinda mucho potencial para el futuro para el relacionamiento costa-cumbre (véase Tabla de mejores prácticas, Anexo 15). Debido a una gran dinámica dentro de la organización, un gran interés en la conservación del ecosistema páramo e iniciativa propia, se puede constatar una participación alta. Entre las municipalidades, la participación de Pacaipampa (municipalidad distrital) destaca como muy activa comparado con Ayabaca (municipalidad provincial).

Acerca de la cuenca baja de Ancash no ha sido posible obtener evidencias consolidadas sobre aspectos de participación, debido a que el componente del Proyecto es llevado adelante por el aliado estratégico del Proyecto, la ONG Fundación Natura y no ha sido posible por restricciones de tiempo realizar una visita a la zona. Sin embargo, la breve visita de representantes de diferentes organizaciones de la zona baja ha podido ser aprovechado para la realización de una mesa de diálogo que ha dejado el consultor con la clara impresión de que si existe un fuerte interés en el Proyecto. Esta impresión se refuerza por la importante participación de organizaciones de la cuenca baja en el Foro Agua Santa, según queda documentado en la memoria del evento.

Aunque la REMURPE no es un beneficiario del Proyecto, se ha podido constatar mediante diferentes entrevistas que ha habido una buena coordinación a nivel nacional. Existe también una fuerte integración con el trabajo de la REMURPI en Piura, que consiste principalmente en el fortalecimiento de la Red de Regidoras y la participación compartida en dos grupos de trabajo a nivel del Gobierno Regional (ERCC y Páramo). Este grado alto de cooperación llevó a la firma de un convenio específico de trabajo entre TMI y REMURPI en 2010.

La REMUR Ancash, en contraste, se presenta como una organización casi virtual, sin oficina ni personal. Según se ha podido averiguar, durante el Proyecto han habido dificultades de comunicación y enfoque entre el nivel nacional y regional. Luego, el Proyecto ha concentrado sus esfuerzos (y su cooperación) hacia el apoyo a la creación y funcionamiento de la Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC).

Hacia el futuro parece importante recuperar este “eslabón perdido” que es la REMUR Ancash, en la cadena de fortalecimiento municipal.

## **D5 Evaluar el impacto del proyecto en el fortalecimiento de organizaciones de base comunitaria y gobiernos municipales para participar, elaborar, implementar estrategias de adaptación al cambio climático.**

### Nivel de las Organizaciones de Base Comunitaria (OBC)

El nivel de impacto del Proyecto en las OBC de las comunidades campesinas de Canrey Chico y Huasta en Ancash se califica de alto a muy alto. Esta calificación se basa – al margen de lo vivenciado en las dos visitas de campo - sobre todo en las siguientes evidencias: existencia de dos planes de adaptación al cambio climático, la participación en la elaboración de proyectos de manejo de los recursos naturales, el grado de institucionalización del Comité de Investigación Agraria Local (CIAL) y el trabajo de reforestación del Comité Forestal y la reciente creación del ACP en Huasta.

En el marco del Proyecto Páramo Andino, el PPA de TMI ha elaborado los Planes de Manejo del Páramo con las cuatro comunidades de El Toldo y Espíndola (provincia Ayabaca), tanto como San Juan de Cachiaco y Totorá (distrito Pacaipampa). Durante la ejecución del Proyecto Cumbres-Costa, se apoyó la participación informada de comunidades del páramo en las propuestas para el presupuesto participativo a nivel municipal y la propuesta para la zona reservada del páramo. Este caso demuestra la integralidad de actividades entre los diferentes proyectos ejecutados por TMI y explicita la importancia de estas actividades distintas para la réplica (para más detalles, véase apartado E4 y Anexo 3.3).

### Nivel de las Municipalidades

En la región de intervención del Proyecto en Ancash el fortalecimiento de capacidad municipal se ha realizado sobre todo a través del potenciamiento de capacidades a nivel de la Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC), que abarca 2 municipalidades provinciales y 8 municipales distritales. Considerando la debilidad de las capacidades técnicas a nivel de las municipalidades individuales, este enfoque parece muy adecuado a las metas de las capacitaciones y está evidenciado por las numerosas propuestas de proyecto elaboradas por la MMTC. Elemento central en esto ha sido el apoyo de técnicos de diferentes especialidades de buen nivel profesional que recientemente han conformado formalmente el Comité Técnico de la MMTC, dando de esta manera una forma institucionalizada al apoyo técnico.

A nivel de municipalidades de la región Piura, no hay evidencia de la participación de municipalidades en la elaboración de propuestas incorporadas en la ERCC. Tampoco existen propuestas para el presupuesto participativo a nivel regional. En resumen, se puede constatar que el componente de municipios no ha traído mucho fortalecimiento al nivel de los municipios de Piura.

## **D6 Evaluar el grado en que los resultados alcanzados son sostenibles e identificar las debilidades.**

Considerando que en el sentido estricto de la palabra no se puede evaluar algo que está en el futuro (como la sostenibilidad), sugerimos una nueva formulación de la tarea: “Estimar el grado en que los resultados alcanzados tienen el potencial de ser sostenibles”. Además, cabe notar que muchos procesos que empezó el PCC quedan todavía inconclusos, hecho que significa que la evaluación no puede englobar los resultados en su totalidad.

Para el TMI, “los proyectos no son iniciativas aisladas sino que forman parte de un programa de más largo plazo” y responden directamente al plan estratégico de la institución.

Entendemos sostenibilidad aquí en el sentido de ser duraderos en el tiempo y nos enfocamos en solo dos criterios:

- el grado de institucionalización de procesos
- la sostenibilidad financiera

Conclusiones:

- El proyecto ha impulsado una variedad de procesos novedosos con mucho potencial de futuro. Sin embargo, no todos cuentan con un grado de institucionalización avanzado, aunque algunos como la mancomunidad, se encuentran avanzados en el camino para su institucionalización. La MMTC está en camino a conseguir su código SIAF que le permite recibir transferencias de municipios o de la cooperación internacional de forma directa, lo que constituye un paso importante hacia la sostenibilidad financiera.
- Procesos sociales y políticos tienen un alcance más largo que el proyecto. Como la confianza sirve de base para la cooperación, el marco temporal del PCC de tres años no es suficiente para crear estructuras sólidas sin otro apoyo adicional. Esta consideración ilustra el valor de insertarse con proyectos concretos de adaptación al cambio climático en ambientes donde ya existen estructuras de trabajo previas.
- La mayoría de los resultados alcanzados, según apreciación del personal de TMI, de los propios protagonistas y derivados de las observaciones de los evaluadores, necesitan acompañamiento y financiamiento a mediano plazo. Esto es cierto en especial para el eje del fortalecimiento comunitario (Objetivo 1).
- Mecanismos para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados no han sido definidos de manera clara en el diseño del proyecto.

La debilidad consiste, en buena parte, en la formulación de los resultados y sus indicadores, que se refieren más que nada a resultados concretos y de fácil medición, sin tomar en cuenta adecuadamente la naturaleza y duración de procesos de fortalecimiento de capacidades. Sin embargo, la ejecución del Proyecto mismo ha permitido identificar y entender mejor cuales pueden ser mecanismos de sostenibilidad (por ejemplo la MMTC, la Red de Regidoras o diferentes alianzas directas de usuarios de costa con cumbres).

## **D7 Recomendar maneras de mejorar la sostenibilidad de las intervenciones en los proyectos de adaptación al cambio climático.**

Como ya se mencionó arriba, los procesos sociales y políticos en que trabaja el Instituto tienen un alcance más largo que el Proyecto. Por consiguiente, se debería considerar plazos/proyectos más largos para atender a estos procesos. Otra alternativa es apoyar enfoques programáticos de más larga duración, como los del TMI, mediante proyectos concretos y más cortos de adaptación al cambio climático que brindan valor agregado a una agenda socio-ambiental más amplia.

Al fin de fortalecer la sostenibilidad de los proyectos el Instituto debe trabajar hacia una mayor institucionalización de resultados mediante mecanismos considerados desde el inicio en el diseño de las intervenciones.

Se recomienda fortalecer la alianza estratégica con la REMURPE en todos los niveles para

garantizar la sostenibilidad y la ampliación de las medidas de capacitación municipal. En especial, la REMUR Ancash debería jugar un rol más fuerte.

Adicionalmente, se sugiere que TMI analice con más detalle hasta que punto puede lograr una mayor sostenibilidad de los resultados a través de otras organizaciones, capacitadas por el Instituto, que se encargarían de realizar capacitaciones y que cumplan funciones de acompañamiento, especialmente en el área del fortalecimiento comunitario; se podría pensar en una participación muy activa de personas de las comunidades piloto, por ejemplo en el marco institucional de la Conferencia Ciudadana.

En este contexto, el fortalecimiento de la MMTC y de su Comité Técnico como institución pública especializada en proyectos de gestión territorial para aumentar la resiliencia natural y social frente al cambio climático es una estrategia promisoriosa.

Para una mayor sostenibilidad y aceptación social del manejo de ecosistemas alto andinos se recomienda avanzar más en la cuantificación de servicios ecosistémicos (por ejemplo la capacidad de retención de agua debido a un buen manejo de pastizales). En base a estas cuantificaciones se podrá calcular el beneficio económico a ser tomado en cuenta en esquemas de pagos para servicios ambientales, que a su vez aportan hacia la sostenibilidad financiera.

Para la región Ancash se sugiere intensificar la alianza estratégica con Fundación Natura para aumentar las actividades del Proyecto en esta región e intensificar el intercambio entre la parte alta y la parte baja de la cuenca del Río Santa profundizando el análisis de capacidades en acciones de adaptación al cambio climático.

## **D8 Recomendar maneras de mejorar las capacidades institucionales de TMI en las acciones de adaptación al cambio climático.**

En el ámbito financiero del Instituto mismo, la estabilidad de recursos para mantener el staff permanente es clave. Los diversos cambios de personal en el primer año del Proyecto Cumbres Costa resultaron en vacíos temáticos (por ejemplo responsable de municipios) y la constelación de personal en Piura, donde gran parte del personal ya no tiene contratos, trae el riesgo de perder más conocimientos institucionales.

Se sugiere incorporar un especialista en adaptación al cambio climático al equipo de trabajo de forma más permanente.

En el ámbito de competencias de los coordinadores, se sugiere una capacitación en moderación de eventos (de grupos grandes) para el componente Ancash y el establecimiento de estructuras más claras y liderazgo más visible a nivel de Piura.

## **E. Gestión y ejecución del proyecto**

**Pregunta de evaluación N ° 5. ¿Fue el proyecto gestionado con eficiencia para apoyar los objetivos del programa?**

## **E1 Describir el uso de los planes operativos detallados, del plan de monitoreo del desempeño (PMP) y el monitoreo y evaluación en el proyecto.**

El Proyecto Cumbres-Costa para cada año de implementación cuenta con Planes Operativos Anuales (POA) que, en conjunto con un presupuesto de actividades, se completaron dentro de los primeros 30 días del año. Además, como medio de planificación y control interno, se ha elaborado reportes trimestrales de avance a nivel de las actividades y los productos – en combinación con reuniones trimestrales de todo el equipo para la revisión de avances.

En cuanto al uso del Plan de Monitoreo de Desempeño (PMP), al fin de cada año se ha recolectado toda información de avance hacia el logro de resultados y sus fuentes de comprobación, proceso basado en la elaboración de un informe anual. Generalmente, a base de los datos del PMP revisados y las cifras de cumplimiento de los indicadores, los evaluadores constatan mayor dinámica de actividades durante el segundo año en cuanto al logro cuantitativo de los resultados, posiblemente debido a la propia dinámica de procesos sociales y políticos, que son mayormente lentos.

El proyecto ha sido evaluado internamente a través de un taller de aprendizaje colectivo en Agosto/Septiembre de 2011, donde se ha revisado tanto el estado de cumplimiento de los indicadores del PMP, como las actividades mismas y sus particularidades. En base de esto, se ha formulado recomendaciones para seguir cooperando con las partidas involucradas. Adicionalmente, TMI Perú recibió un diagnóstico organizacional por parte del *Capable Partners Program* que constató debilidades en el sistema y el seguimiento de monitoreo. Debido a problemas ajenos a TMI, sin embargo no se ha tenido el seguimiento deseable por parte del programa. No se había realizado ninguna evaluación externa hasta el momento.

## **E2 Describir el diseño y la ejecución financiera del proyecto.**

El Proyecto Cumbres-Costa fue financiado con un aporte financiero de USAID de un monto total de USD 1,250,000 para la duración de tres años. Este monto se compone de un acuerdo inicial de julio de 2009 sobre USD 1,000,000 (véase *Grant Contract Cooperative Agreement No. 527-A-00-09-00004-00*), que se ha incrementado en USD 250.000 en julio de 2010 para incluir la revisión del componente de género y cubrir gastos de actividades relacionadas (véase *Grant Contract Cooperative Agreement No. 527-A-00-09-00004-00 Modification of Assistance*).

Cumpliendo con el requerimiento de USAID de proveer fondos de contrapartida de un 25% del presupuesto total del proyecto, el Instituto de Montaña contribuyó fondos de USD 305,675 ensamblados por cooperaciones con la Fundación McKnight (Proyecto Punas y Agua, monto: USD 165,000), la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza UICN (monto *cost-sharing*: USD 37,840) y la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (Proyecto “El Clima Cambia, Cambia Tú También”; monto *cost-sharing*: USD 15,500) y del Proyecto Páramo (monto: USD 94,335).

Gastos por rubro (ejecutado hasta febrero de 2012, previsto hasta julio de 2012) en montos absolutos y porcentajes:

<b>Rubro</b>	<b>Monto</b>	<b>% del Presupuesto total</b>
Personal	USD 522,766	41.82
Consultorías	USD 93,514	7.48
Viajes	USD 114,394	9.15
Artículos de oficina	USD 26,441	2.12
Otros directos	USD 310,075	24.80
Indirectos	USD 182,810	14.62
<b>Total</b>		<b>100.00<sup>1</sup></b>

La ejecución financiera del primer año ha sido por encima de lo presupuestado, debido principalmente a la realización de la conferencia internacional al inicio del Proyecto.

En el momento de la evaluación, el equipo encontró el proyecto con estado de cuentas elaborado hasta febrero 2012, cuando se ha gastado un 90% del presupuesto total. El informe financiero final de cuentas será elaborado por la sede central del Instituto de Montaña en Washington D.C. en un momento posterior de la finalización en julio de 2012.

Una particularidad del proyecto es el modo de adjudicación de subdonaciones, que es un financiamiento indirecto a terceros. En vez de transferir fondos directamente a otras organizaciones o comunidades, el TMI ha contratado a consultores que han desarrollado las actividades para las organizaciones contraparte. Esta modalidad ha significado un trabajo administrativo y de coordinación adicional para el Proyecto. Las subdonaciones a lo largo del Proyecto Cumbres-Costa incluyeron un total de USD 53,000 para organizaciones y USD 18,000 para comunidades.

La administración del proyecto ha experimentado mucha continuidad, con el contador principal trabajando más de 12 años para el Instituto hasta terminar su contrato en diciembre de 2012 por motivos personales; hasta ahora continua su cooperación con el TMI como consultor.

Al interior del Proyecto Cumbres-Costa existe una dependencia administrativa entre el componente Piura y Ancash. El coordinador del componente Piura no tiene responsabilidad del presupuesto y necesita aprobación para todos los gastos operativos. Esta estructura limita la flexibilidad del componente Piura y en varios casos ha atrasado la implementación de actividades.

A modo de ilustrar los costos de capacitación con vistas a una posible réplica y con el fuerte apoyo del equipo de TMI, se ha realizado el ejercicio de estimar los costos para dos módulos de capacitación para el nivel municipal (Análisis de vulnerabilidad y elaboración de Planes de Adaptación al Cambio Climático y Proyectos SNIP en Cambio Climático), cuyos detalles se encontrarán en el Anexo 16.

Cabe notar que cada uno de estos dos productos principales tiene el costo directo de la actividad y un segundo cálculo que incluye gastos indirectos y de supervisión/control relacionados al acompañamiento necesario para garantizar la sostenibilidad de las actividades.

---

<sup>1</sup> Valor redondeado.

### **E3 Evaluar si el proyecto tuvo el número suficiente de personal con conocimientos pertinentes para la supervisión y dar el apoyo técnico a las actividades del proyecto.**

El Instituto de Montaña cuenta con un equipo núcleo que está compuesto por 12 profesionales y apoyo logístico con una permanencia promedio de más de ocho años. Este pequeño equipo de personal fijo que se complementa con contratos específicos de consultoría, situación que plantea un gran reto para la sostenibilidad del personal de TMI. Especialmente para trabajar con dos componentes regionales y en lugares muy alejados, las capacidades del equipo han sido llevadas al límite. Posiblemente hubiera sido más económico establecer posiciones fijas en cada región para ahorrar gastos de viaje, que constituyeron un 9.15% del presupuesto total (véase arriba).

El director del Instituto actuó al mismo tiempo como coordinador general del Proyecto Cumbres-Costa, hecho que resultó en una sobrecarga y cruce de actividades y responsabilidades. Sería deseable al nivel de TMI poder contar con los recursos suficientes para separar las funciones del nivel directivo y de la coordinación general del área de proyectos en dos personas diferentes. De esta manera, el Proyecto hubiera podido contar con una coordinación general desde la oficina central y a través de los dos coordinadores de los componentes regionales (para el organigrama del Instituto, véase Anexo 12).

Al inicio del Proyecto, se contrató a un experto para el trabajo con municipalidades, pero cuando esta persona salió, el puesto no fue llenado nuevamente por el resto de la duración del proyecto y se pasó a trabajar más con las redes regionales de REMURPE (y en el caso de Ancash con la Mancomunidad Municipal de Tres Cuencas). De la misma manera, el encargado de género dejó el proyecto y no fue reemplazado, sino se redistribuyó la responsabilidad para temas de género al coordinador del componente Piura. Con el cruce de responsabilidades para la parte operativa, el tema género quedó algo descuidado. En los dos casos mencionados, crear y mantener posiciones temáticas al interior de TMI hubiera sido favorable para su desarrollo dentro del Proyecto. De manera parecida, hubiera sido útil para el Proyecto Cumbres-Costa, cuyo tema de trabajo de fondo es la adaptación al cambio climático, poder contar con un experto que atiende al tema, tanto en la conceptualización, como en la implementación y el monitoreo.

En resumen, podemos constatar que el Proyecto no ha tenido siempre el número suficiente de personal con conocimientos pertinentes, por falta de continuidad en temas clave (género, municipios) y por no contar con una posición de especialista en cambio climático desde el inicio.

### **E4 Evaluar la eficacia de la articulación con proyectos complementarios que son co-financiamiento del proyecto.**

Dentro del portafolio del Instituto de Montaña, el Proyecto Cumbres-Costa tuvo un engranaje y una relación muy directa con varios otros proyectos, hecho que se explica en buena parte por la forma de trabajo de TMI, que se basa en compromisos institucionales de largo alcance (de entre 15 a 20 años) con sus beneficiarios.

A nivel del componente Piura, el Proyecto Páramo Andino (PPA, de 2006 a 2011) ofreció muchos elementos para aprovechar, que funcionaron como base para la profundización de temas relevantes por medio de sensibilización y difusión, como por ejemplo los Planes de Manejo

Participativo del Páramo, que luego vinieron a sustituir la elaboración de Planes de Adaptación al Cambio Climático y (para una visualización del engranaje entre el Proyecto Páramo y el Proyecto Cumbres-Costa véase Esquema PPA-PCC en el Anexo 3.3). Del mismo modo, el Proyecto Aguas y Puna de Ancash engrana bien con las actividades de PCC en el área de la comunidad Canrey Chico, las cuales van a continuar después del cierre de Cumbres-Costa con financiamiento de una segunda fase de Aguas y Puna. De tal manera, la continuidad de personal entre los diferentes proyectos hace posible aprovechar de ciertas sinergias.

Sin embargo, cabe mencionar que el buen engranaje de los proyectos en algunos casos resultó en dificultades de distinguir las contribuciones específicas del Proyecto Cumbres-Costa en el entorno institucional del Instituto de Montaña, tanto como a nivel de beneficiarios.

## **E5 Evaluar si la gestión del proyecto en general fue flexible, oportuna y suficiente.**

En cuanto a la flexibilidad de la gestión de Proyecto Cumbres-Costa, hemos podido encontrar varias pruebas de alta flexibilidad en la configuración y realización del proyecto. Por ejemplo, se ha reaccionado a la inacción del Gobierno Regional de Ancash en la elaboración de una Estrategia Regional de Adaptación al Cambio Climático (ERCC), que afectó directamente el logro del indicador 2.2 del Proyecto, con una redefinición del objetivo y su indicador a favor de una cooperación para la realización del Foro Agua Santa, un espacio de diálogo a nivel de la cuenca del Río Santa. De la misma manera, se ha incluido la cooperación con la Mancomunidad Tres Cuencas (MMTC), una entidad que todavía no existía en el momento de diseño del Proyecto, y así aprovechando una oportunidad que se estaba abriendo.

En cuanto a la rotación de personal a inicios del Proyecto, el equipo de evaluación no ha podido establecer los detalles y las razones, debido a que las personas involucradas ya no estaban disponibles. El mayor cambio resultó de la salida de la anterior coordinadora del Proyecto, cuando en consecuencia se instaló dos coordinadores regionales, uno para cada región. También en el ámbito de comunicación, se contrató a comunicadores en cada región en vez de tener un solo responsable central en Lima como fue inicialmente previsto, resultó más adecuado. De manera general y con las excepciones ya mencionadas, los cambios realizados a nivel de la estructura del personal del Proyecto resultaron en una configuración aceptable.

## **E6 Identificar y describir el estado y logro de alianzas establecidas por el proyecto.**

El Instituto de Montaña a través del Proyecto Cumbres-Costa ha establecido y fortalecido una red de alianzas importantes para llevar a cabo proyectos de conservación ambiental y adaptación al cambio climático, como quedó demostrado mediante el análisis de actores realizados por los equipos regionales del Proyecto. A nivel nacional, tanto como a nivel regional, la cooperación con la Red de Municipalidades Rurales (REMURPE) resulta ser de importancia estratégica por contar con mucha experiencia en la gestión pública. Además, debido a sus relaciones extensas con aproximadamente 600 municipalidades en todo el país REMURPE se constituye en una buena base para la réplica de prácticas exitosas.

También a nivel nacional, la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros permite posicionar los temas clave del Instituto a través de actividades de difusión y apoyo a la réplica. La Secretaría ha sido un aliado de fondo para la cooperación con la MMTC en Ancash, una experiencia novedosa y muy prometedora para el futuro.

En relación al tema de investigación, la principal alianza a nivel nacional es con el Laboratorio de Ecología y Utilización de Pastizales de la Universidad Agraria La Molina (LUP-UNALM). La cooperación entre LUP-UNALM y la experiencia local en manejo de pastos desarrollado por el CIAL ha logrado resultados interesantes (tesis de maestría y doctorado) y tiene el potencial de generar lecciones aprendidas para toda la región de puna húmeda del Perú.

A nivel del componente Piura, las alianzas que aportan a la difusión y sensibilización del tema de conservación del páramo están consideradas como importantes, por sus aportes en posicionar el tema. A través de la participación de TMI en dos grupos de trabajo a nivel regional (Páramo y ERCC), el Instituto ganó acceso al gobierno regional de Piura.

El Gobierno Regional de Piura mostró un claro interés en proyectos relacionados al medio ambiente que se llevan a cabo en la región y ven a la mancomunidad como un instrumento interesante para mejorar la resiliencia de las comunidades frente al cambio climático.

En la región Ancash, la alianza principal de TMI es con la Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (y su Comité Técnico), a través de la cual se ha llegado a trabajar la mayoría de los temas del eje municipal. La cooperación estrecha con la UICN destaca como muy valiosa, porque ha permitido la realización del Foro Agua Santa, instancias de coordinación que suplantó la ERCC en los indicadores del Proyecto.

En relación al Gobierno Regional de Ancash se puede resaltar la alianza pragmática con la Unidad Formuladora, que ha ayudado mucho a agilizar las propuestas del Proyecto de la Mancomunidad Municipal Tres Cuencas.

## **E7 Identificar las fortalezas y debilidades de las alianzas o socios del proyecto.**

y

## **E8 ¿Fueron estas asociaciones relevantes como soporte al logro de los objetivos del proyecto?**

El equipo de evaluación analizó las alianzas del Instituto de Montaña, y más específicamente aquellas que han sido iniciadas a través del Proyecto Cumbres-Costa. Los resultados de estos análisis surgen principalmente de la aplicación de métodos como el mapeo de actores y la tabla de relaciones (para más información véase Anexo 3). Por razones de brevedad y ventajas de la visualización, se ha resumido los resultados de las últimas dos preguntas E7 y E8 en una tabla que se encuentra en el Anexo 3.2.1.

## **E9 Recomendar las áreas específicas en que TMI debería trabajar para mejorar sus prácticas de gestión para apoyar el logro de objetivos del proyecto.**

Considerando que el objetivo principal del Proyecto Cumbres-Costa era explorar opciones para la adaptación local al cambio climático y experimentar con buenas prácticas del manejo de ecosistemas, no se ha aprovechado suficientemente todavía la oportunidad de extraer de manera sistemática las posibles conexiones o puntos de partida para el trabajo futuro. Sin embargo, cabe señalar que la evaluación se realizó antes del cierre de Proyecto y se está en este momento elaborando un documento extenso de lecciones aprendidas, buenas prácticas y modelos de intervención, que debería subsanar este punto. No obstante, hubiera sido recomendable definir mecanismos para este fin ya al momento de diseñar el Proyecto. Como ya mencionó el diagnóstico del programa *Capable*, el seguimiento de lecciones aprendidas y resultados, tanto como el sistema de monitoreo y su implementación en general necesita optimización.

Además, se debería optimizar la estructura de personal para atender a todos los temas relevantes y aliviar a personas que cuentan con mucho entrecruce de cargos. Se encomienda contratar a responsables de los temas de género, municipalidades y monitoreo – o alternativamente redefinir en parte y de manera sistemática los cargos del personal existente a fin de trabajar estas áreas de manera más permanente.

La estructura administrativa requiere optimización: la concentración de todas las decisiones administrativas y financieras sobre el trabajo operativo en las dos regiones en la oficina de Huaraz debería ser repensado con el fin de dar mayor autonomía financiera a la oficina de Piura.

## **E10 Recomendar maneras en las que TMI puede mejorar la integración de sus diversos proyectos orientados a apoyar la adaptación al cambio climático.**

Como TMI ya vincula sus proyectos de manera exitosa y crea oportunidades de sinergia entre ellos, se debería continuar fortaleciendo estos vínculos, sin descuidar de dar visibilidad a la pertenencia de distintas actividades a los respectivos proyectos.

Estratégicamente, se recomienda la definición más clara de conceptos clave del trabajo en el ámbito de la adaptación al cambio climático. En este sentido se recomienda la elaboración de un concepto de adaptación al cambio climático que contenga consideraciones conceptuales y prácticas a la vez, como eje transversal para todas las actividades. Esto permitiría el aumento de comparabilidad de resultados y la identificación de actividades como medidas de apoyo a la adaptación al cambio climático.

Un segundo elemento, la conceptualización de ejes centrales de trabajo, como por ejemplo vulnerabilidad climática, resiliencia y la integración del tema cambio climático con la gestión de riesgos, parece necesario para aportar de manera significativa al tema de la adaptación. En tercer lugar, la vinculación de manejo del ecosistema y manejo de la cuenca hidrográfica *de facto* es la orientación general de las actividades del Proyecto Cumbres-Costa. Conceptualmente, se debería establecer de forma más clara la relación entre los dos enfoques como línea de trabajo y las ventajas que esto trae.

Adicionalmente a la integración de otros proyectos de TMI, se recomienda un mejor engranaje

de los componentes regionales de Ancash y Piura por medio de mecanismos institucionalizados de intercambio de experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas.

## **F. Recomendaciones para mejorar el diseño e implementación de proyectos de adaptación al cambio en el Perú**

### **Pregunta de evaluación No. 6. ¿Cuáles son las estrategias sugeridas para apoyar la replica y la disseminación de los resultados del proyecto?**

La sección de recomendaciones tiene como línea central la consolidación de las mejores prácticas a través de institucionalización y el potenciamiento de las experiencias mediante la difusión, ampliación y réplica.

### **F1 Describir las herramientas más prometedoras, las mejores prácticas y experiencias que podrían facilitar la replica, ampliación o difusión de los resultados del proyecto.**

Según indica el objetivo general, se ha considerado los tres años del Proyecto Cumbres-Costa como una fase de exploración y experimentación para descubrir las mejores prácticas colectivas de trabajar en el ámbito de adaptación al cambio climático en zonas de montaña del Perú. En línea con este objetivo, el Proyecto ha trabajado en varios ámbitos, de los cuales los evaluadores identificaron los más prometedores para seguir trabajando en el tema bajo el enfoque en comunidades y municipios (para una sinopsis comentada de las mejores prácticas véase tabla del Anexo 15).

1. La *Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC)* de Ancash es la experiencia “estrella” en el ámbito municipal. La intención al establecerla era potenciar las fuerzas de municipalidades pequeñas para obtener mejores resultados en temas ambientales, considerando que mayormente son transversales y afectan a una región en vez de solamente municipalidades individuales (enfoque ecosistémico). Además, la mancomunidad tiene acceso a recursos financieros a nivel regional. La MMTC cuenta con un Comité Técnico que funciona como plataforma operativa, y la Conferencia Ciudadana que incluye a las 19 comunidades de su ámbito geográfico como base de legitimidad ciudadana (para más detalles, véase Figura 1).

Figura 1: Estructura orgánica de la MMTC



2. El *Comité de Investigación Agraria Local (CIAL)* de la comunidad Canrey Chico en Ancash es un mecanismo de investigación-acción participativa que brinda un espacio de encuentro entre investigadores y la comunidad. El enfoque temático es la mejora del uso de pastizales y su función hidrológica. Se lleva a cabo la actividad con el proyecto Punas-Agua en conjunto con el Laboratorio de Ecología y Uso de Pastizales de la Universidad Nacional Agraria La Molina (LUP-UNALM) para desarrollar y validar tecnologías de mejor captación y almacenamiento de agua. El CIAL involucra a hombres y mujeres de la comunidad para el fortalecimiento comunitario y cuenta con un nivel notable de institucionalización.
3. La *Red de Regidoras* es una medida de fortalecimiento del ámbito municipal. La red es una asociación de autoridades femeninas distritales que trata de fortalecer el rol de las mujeres en el gobierno local y pasar las capacidades ganadas en la elaboración de planes de desarrollo social y construcción de alianzas a través de cooperaciones con el nivel comunitario y asistencia de capacitación. Se está fortaleciendo las redes tanto de Ancash como de Piura en cooperación con la Red de Municipalidades Rurales a nivel de las regiones (REMUR Ancash/REMURPI).
4. El establecimiento de un *Área de Conservación Privada (ACP)* en Huasta, Ancash es una medida altamente innovadora que brinda la oportunidad de explorar el vínculo directo entre conservación y adaptación al cambio climático. El enfoque es el ámbito comunal de Huasta y la medida cuenta con una institucionalización fuerte, por ser registrado como ACP a nivel nacional por el SERNANP.
5. El *Foro Agua Santa* es un espacio de diálogo entre diferentes actores de la cuenca del río Santa en Ancash. En el marco de los objetivos del proyecto, el Foro sustituyó las actividades dirigidas a la elaboración de la ERCC Ancash. Las acciones de cooperación con UICN se sustentan en un memorándum de entendimiento para crear sinergias entre el proyecto de cuenca de UICN y el Proyecto Cumbres-Costa. El rol de TMI fue compartir la secretaría técnica del Foro y su impulso inicial, conjuntamente con UICN y de acuerdo al marco cooperativo entre ambas instituciones. La lógica de la actividad incluye la perspectiva regional y la vinculación de las cuencas alta y baja.
6. La *Junta de Usuarios de San Lorenzo (JUSAL)* es una entidad privada de productores agrarios

en la parte baja de la cuenca Chira-Piura. Por iniciativa propia, la JUSAL identificó la necesidad de conservar el ecosistema del páramo, que es la fuente principal del agua usada. TMI realizó capacitaciones técnicas para la elaboración de su Plan de Adaptación al Cambio Climático (PACC) y conjuntamente, se estableció una sala de exposición sobre la importancia del páramo. La JUSAL en el momento de la evaluación estaba explorando maneras de contribuir directamente a la conservación del ecosistema (pagos para servicios ambientales), para lo cual requiere el apoyo del Instituto de Montaña. A ese fin, se estableció el “Fondo Páramo” que colecta contribuciones de los productores organizados en la JUSAL por hectárea irrigada que según estimaciones de la directiva apunta a juntar por lo menos 40,000 Soles por año para apoyar a los municipios de la cuenca alta en la conservación del ecosistema. Además, debido a su número de miembros, la JUSAL tiene mucha influencia a nivel regional y brinda acceso al Gobierno Regional de Piura.

7. El proyecto de *Radio Comunitaria* del Proyecto Cumbres-Costa es una medida de capacitación para la comunicación, en la cual se capacita a jóvenes de las comunidades piloto en Ancash y Piura. Las capacitaciones engloban habilidades técnicas y relacionan los temas de género y conservación del ecosistema. La actividad se presentó más pronunciada e institucionalizada en Piura, donde se ha establecido una asociación de jóvenes que quiere seguir trabajando en el ámbito.

En la siguiente tabla se resume las mejores prácticas, indicando los factores de éxito y posibles obstáculos con vista a su potencial para el futuro.

**Tabla de Mejores prácticas (véase también Anexo 15)**

Mejores prácticas	Relación con objetivos del Proyecto	Factores de éxito	Posibles obstáculos	Potencial para el futuro
<b>Nivel comunal</b>				
<b>Área de Conservación Privada (ACP) – Ancash</b> Alta institucionalización (registro oficial como área protegida); mucha innovación en vinculación de conservación y adaptación al cambio climático	Objetivo 1, eje comunal – Resultado Intermedio 1.3	Contactos de TMI a nivel nacional con SERNANP para poder apoyar el proceso de registro	No da rendimiento económico directo a la comunidad; necesita apoyo financiero externo para su manejo	<u>Potencial alto:</u> Para explorar en adelante el vínculo entre conservación y adaptación al cambio climático; réplica en otros lugares
<b>Comité de Investigación Agraria Local (CIAL) – Ancash</b> Participan hombres y mujeres; alta institucionalización	Objetivo 1, eje comunal – Resultado Intermedio 1.3	Enfoque participativo fortalece apropiamiento de investigación y resultados; trabajo anterior de TMI con la comunidad (1998-2001)	Falta de continuidad del trabajo de apoyo	<u>Potencial alto:</u> Brinda la oportunidad para transferencia de Ancash a Piura; vincula aspectos de la economía local (ganadería) con conservación y adaptación ecosistémica
<b>Radio Comunitaria – Ancash y Piura</b> Capacitación técnica en conjunto con temas de conservación ecosistémica y equidad de género; grupo meta son jóvenes que funcionan como multiplicadores de conocimientos	Objetivo 1, eje comunal – Resultado Intermedio 1.2	Interés del grupo meta de institucionalizar la experiencia	Grupo de jóvenes de Piura y Ancash necesitan más acompañamiento y apoyo técnico	<u>Potencial medio:</u> Requiere fortalecimiento en Ancash y generalmente definición clara de metas y más institucionalización, pero parece buena medida para formar multiplicadores en temas clave (conservación y género)
<b>Nivel municipal</b>				
<b>Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC) – Ancash</b> Agregación de intereses; establecimiento de consenso entre actores;	Objetivo 2, eje municipal – Resultado Intermedio 2.3	Acceso a mayores fondos de nivel nacional y regional;  Posibilidad para mancomunidades de	Fluctuación de personal en posiciones clave de la institución mediante elecciones políticas.	<u>Potencial alto:</u> Cuenta con alto grado de institucionalización y aceptación por parte de los actores involucrados. Permite intervenciones de escala mayor.

Mejores prácticas	Relación con objetivos del Proyecto	Factores de éxito	Posibles obstáculos	Potencial para el futuro
alto nivel de institucionalización		constituirse en personas jurídicas	Intereses divergentes de alcaldes municipales	
<b>Red de Regidoras – Ancash y Piura</b> Incorporación de género en fortalecimiento de municipalidades; cuenta con mecanismo de institucionalización hacia la sostenibilidad (transferencia de conocimientos en caso de elecciones)	Objetivo 2, eje municipal – Resultado Intermedio 2.1	Estrecha cooperación con REMURPE	Necesita acompañamiento y desarrollo de capacidades temáticas más profundas; requiere impulso a nivel de Ancash y mejora de cooperación con REMUR Ancash	<b>Potencial alto:</b> Actividad bandera de inclusión de aspectos de género en el fortalecimiento de municipios; brinda la oportunidad de empoderamiento de mujeres en espacios de poder local
<b>Nivel regional</b>				
<b>Foro Agua Santa – Ancash</b> Espacio de diálogo entre actores de diferentes pisos ecológicos (lógica de cuencas), tiene perspectiva regional	Objetivo 2, eje municipal – Resultado Intermedio 2.3 (como sustitución de la ERCC Ancash)	Se contó con un socio fuerte: UICN  Tema es necesidad sentida en toda la cuenca	Poca institucionalización, tendría que consolidarse a mediano/largo plazo; Comportamiento del Gobierno Regional de Ancash Depende de apoyo institucional y financiero externo	<b>Potencial medio:</b> Depende de institucionalización, pero brinda acceso a diferentes actores fuera del enfoque ecosistémico
<b>Junta de Usuarios de San Lorenzo (JUSAL) – Piura</b> Mecanismo de diálogo entre actores de diferentes pisos ecológicos (lógica de cuencas)	Fuera del enfoque del proyecto	Tiene mucho interés en conservación del ecosistema páramo;	JUSAL es entidad privada, no desarrolla políticas públicas; no encaja en eje municipal de trabajo	<b>Potencial medio:</b> Vinculación de intereses de diferentes pisos ecológicos (lógica de cuencas); inclusión del sector privado; quiere explorar tema de pagos para servicios ambientales a favor de comunidades del páramo; grupo meta grande para sensibilización y educación (12.000 productores)

## **F2 Describir el uso de líneas de base en el proyecto, ¿Cómo se podrían mejorar y en qué medida podrían participar actores como comunidades, municipios u otros actores sociales en su elaboración.**

El Proyecto Cumbres-Costa cuenta con una sola línea base elaborada para el área de comunicación para las regiones de Ancash y Piura, pero esta solamente capta los *conocimientos* preexistentes sobre el cambio climático. No obstante, planificar una intervención de desarrollo de capacidades es un proceso multi-dimensional que entre otros debe tomar en cuenta habilidades locales para desempeñar funciones en su ámbito (comunal o municipal), interrelaciones entre instituciones, tanto como la capacidad de manejar fondos, elaborar planes y resolver problemas.

Un buen ejemplo de la elaboración conjunta de una línea base se encuentra en el marco del CIAL, en Ancash, donde se está trabajando a nivel de técnicos hacia la elaboración de una línea base sobre la capacidad del ecosistema puna de retener agua según diferentes formas de manejo de pastizales. Esta investigación-acción participativa es una oportunidad para integrar la población local y sus conocimientos específicos.

Básicamente, se recomienda la elaboración de líneas de base a tres niveles que están relacionadas con la adaptación al cambio climático:

### **1. Recursos impactados por el cambio climático**

- Manejo y conservación de ecosistemas (ligado al tema de la gestión de las Áreas Naturales Protegidas). La elaboración de una línea de base parece factible de manera participativa a nivel comunal.
- Puna-pastizales: En base al trabajo del CIAL se podría buscar establecer que tipo de manejo de pastizales proporciona que cantidad de servicios ambientales
- Disponibilidad (en cantidad y calidad) de agua en función a la tasa de derretimiento de los glaciares existentes en la cuenca
- Ocurrencia de eventos extremos

### **2. Aspectos institucionales**

- Capacidades técnicas instaladas a nivel de las municipalidades (por ejemplo mediante sondeo)
- Desarrollo e implementación de Planes de Adaptación al Cambio Climático
- Compilación y sistematización de investigaciones existentes sobre el área de intervención

### **3. Sociedad**

- Rescatar percepciones locales del cambio climático (impactos, soluciones)
- Propuestas y ejemplos de respuestas locales

En resumen, se recomienda al Instituto fortalecer la elaboración sistemática de líneas de base sólidas para cada ámbito de trabajo, por ejemplo mediante el desarrollo de un manual estandarizado que produce datos comparables. Para poder utilizar estos datos de las líneas de base, se recomienda instalar un instrumento de monitoreo.

### **F3 Describir en qué medida las mancomunidades municipales son capaces de influir en las políticas a favor de la adaptación al cambio climático.**

En el momento de la evaluación solamente existía una mancomunidad relevante en las regiones de intervención, la Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC). Por tanto, es la única que se puede analizar.

Como ya se mencionó antes, las mancomunidades representan el esfuerzo de potenciar el rango de influencia de municipalidades individuales. En acuerdo con la Ley de Mancomunidades, las entidades tienen acceso al presupuesto participativo regional y la agregación de intereses aumenta las posibilidades de obtener fondos sustanciales del nivel regional o nacional para proyectos o actividades de extensión mayor. Considerando que el cambio climático es un factor potenciador de problemas preexistentes, la adaptación al mismo debe ser un eje transversal de trabajo hacia el desarrollo de las regiones montañosas. De la misma manera, la conservación ambiental es un tema transversal que afecta a todos los municipios y comunidades vecinos de un ecosistema o de una cuenca. Por tanto, la figura de la mancomunidad es un mecanismo importante para la vinculación de los municipios con la dimensión territorial y por esta vía con la adaptación al cambio climático.

Además, debido a su alcance, la mancomunidad produce resultados muy visibles y tiene mucha influencia en sus municipios miembros. Más allá de eso, el mecanismo permite llegar a consensos entre municipalidades y permite la planificación estratégica para enfrentar una fuerza mayor, como es el cambio climático.

Es sumamente interesante notar que la MMTC funciona como modelo a nivel nacional, porque es la única mancomunidad que fue establecida principalmente con el fin de atender problemas del cambio climático.

### **F4 Describir las pruebas, si se hallan, de que la gobernanza está mejorando y las conexiones que existen entre una mejor gobernanza y adaptación al cambio climático.**

El hecho de que el enfoque principal de la evaluación realizada era hacia el desempeño del Proyecto significa una seria limitación para acercarse al tema complejo de la gobernanza ambiental o climática. En el contexto de la evaluación, por tanto, parece mejor hablar de indicios en vez de pruebas acerca de una posible mejora de la gobernanza.

Si revisamos los documentos conceptuales del Proyecto podemos ver que el concepto de gobernanza climática no ha sido establecido, ni usado de manera explícita en el diseño del Proyecto Cumbres-Costa. Sin embargo, está presente de forma implícita y ha sido aplicado en diferentes momentos durante el Proyecto, casi de manera intuitiva. El mejor ejemplo es tal vez la ampliación del trabajo del Proyecto hacia los niveles regional y nacional, mientras que la definición de los objetivos principales (y con esto, de los resultados intermedios y el modelo de actividades) se enfocaba únicamente al nivel local (comunidades y municipios). Tanto en los casos de la Mancomunidad y del Foro Agua Santa, como en el trabajo con la REMURPE y sus instancias regionales el Proyecto supo emplear un enfoque multi-nivel para lograr, fortalecer o

potenciar los resultados en el nivel local.

## **F5 Recomendar los próximos pasos que se podrían tomar para consolidar y replicar los resultados en adaptación al cambio climático del proyecto.**

En primer lugar nos parece importante señalar que para el trabajo con procesos sociales y políticos no hay modelos estándar de aplicación universal. Sin embargo, existen herramientas útiles para estructurar y llevar adelante estos procesos. Tomar en cuenta que los procesos sociales y políticos siempre son procesos de aprendizaje, que muchas veces son lentos y definidos en buena medida por la idiosincrasia local, es un primer paso hacia la consolidación de resultados.

La difusión de las mejores prácticas y experiencias ganadas es clave para la ampliación y réplica. Para poder mejor visibilizar y divulgar los éxitos del Proyecto, se recomienda lo siguiente:

- Terminar la sistematización de experiencias al interior de TMI
- Hacer accesibles los documentos del Proyecto. Esto debería hacerse de una forma sistemática, dirigido a diferentes públicos meta.
- Mayor socialización de los Planes de Adaptación al Cambio Climático, tanto de las comunidades, del gobierno regional de Piura, como de la JUSAL y de la MMTTC (una vez aprobado este último)
- A corto plazo se recomienda la publicación de folletos informativos ilustrados para poder compartir las experiencias más exitosas del Proyecto con otras organizaciones que trabajan en adaptación al cambio climático
- A mediano plazo se sugiere buscar alianzas (REMURPE, MEF, SERNANP) para la elaboración de guías, que luego puedan orientar el trabajo de otras comunidades, municipalidades y mancomunidades en la adaptación al cambio climático mediante el manejo de ecosistemas y cuencas.

Acerca del ámbito geográfico del accionar del Instituto de Montaña quisiéramos aportar las siguientes observaciones y sugerencias. Si bien el trabajo paralelo en dos regiones distintas tiene sus ventajas (comparación de dos situaciones similares, pero diferentes; intercambio de experiencias, entre otras) hemos podido notar también algunas debilidades de este enfoque en dos regiones, Ancash y Piura, como ser el gran reto logístico que esto constituye para el Proyecto. Con aproximadamente dos tercios del gasto del Proyecto hacia la región de Ancash, donde además funciona la sede de TMI y la coordinación general del Proyecto, trajo un fuerte desbalance en las actividades y resultados a favor de Ancash – y un cierto descontento a nivel del personal en Piura, que se ha visto como secundario.

Definir las áreas, modalidades e intensidades del trabajo futuro con comunidades y municipios de montaña del país seguramente constituye uno de los retos fundamentales para TMI. Queremos aportar a esta tarea con algunas consideraciones basadas en las entrevistas, conversaciones, análisis y observaciones realizados a lo largo de la evaluación.

- Una primera opción para mejor balancear este desequilibrio podría ser considerar las dos regiones como componentes por igual, con los mismos recursos financieros y con el mismo

nivel de autonomía.

- Como segundo punto, sugerimos considerar la opción de dejar de trabajar en la región de Piura con otras intervenciones, considerando que el “Proyecto Comunidades de Páramo y Cambio Climático” recientemente aprobado (UICN/Gobierno de Finlandia) y en proceso de iniciarse garantiza ya la permanencia de TMI en la región de los páramos de Piura. - Esto abriría la posibilidad de concentrar toda la atención a una sola región, Ancash.
- También se podría considerar una solución intermedia, es decir concentrar el 90% del esfuerzo en Ancash, pero manteniendo un “componente de enlace” en Piura, con el solo objetivo de servir para el intercambio de experiencias entre las regiones Piura y Ancash.
- Antes de pensar en modalidades para la réplica, parece fundamental la consolidación de las experiencias hasta ahora desarrolladas. Ellas se constituyen en “escuela” para aprendizajes que se deberían compartir a través de capacitaciones, cursos y publicaciones a otras regiones del país.
- En alianza con REMURPE se podría ampliar la metodología de trabajo de los “Municipios Escuela” hacia el ámbito mancomunado para desarrollar y divulgar la metodología de “Mancomunidades Escuela” para la adaptación al cambio climático en base a la experiencia de la MMTC.
- En el caso de Ancash, parecería el paso más obvio en relación a la réplica y ampliación del trabajo, aumentar el ámbito de intervención hacia el total de las 19 comunidades de la MMTC.
- Más allá de este paso sugerimos a TMI analizar con más detalle la posibilidad de ofrecer servicios en adaptación al cambio climático ampliando el ámbito geográfico de trabajo hacia regiones de montaña colindantes, como ser:
  - Tablachaca (Región La Libertad). Según comentó el responsable del proyecto Chavimochic, es de esta región de donde viene la mayor parte de la arena que carga el Río Santa, por lo cual tienen un interés en reforestar la región.
  - Cordillera Huayhuash. Una parte ya pertenece al territorio de la MMTC, además alberga una Zona Reservada y 4 ACPs, que podría ser base de un eje de trabajo con áreas protegidas.
  - Lado oriental de la Cordillera Blanca. Daría la oportunidad de profundizar el trabajar el relacionamiento cuenca alta – cuenca baja en un ambiente diferente.

## **F6 Recomendar como mejorar u orientar los arreglos institucionales en proyectos de adaptación al cambio climático.**

La meta principal de proyectos de adaptación al cambio climático es doble, por un lado se tiene que intentar reducir la vulnerabilidad climática. Eso significa reducir los impactos adversos del cambio climático. Por otro lado, se tiene que trabajar en aumentar la resiliencia, tanto de sistemas humanos como naturales.

Sin embargo, no hay que perder de vista que el cambio climático es un factor adicional, y en muchos casos potenciador de situaciones pre-existentes, como por ejemplo la escasez de agua.

Por consiguiente, la adaptación debe ser una tarea transversal en los esfuerzos hacia el desarrollo.

Sugerimos para el trabajo futuro de TMI que se use el enfoque de la gobernanza climática desde el inicio y de manera más sistemática en los proyectos que implemente. Esto significa, por ejemplo realizar en el momento del diseño de proyectos más complejos un diagnóstico del campo de actores (políticos, económicos y sociales), del contexto institucional y del marco legal como base de las intervenciones previstas.

Este análisis, a su vez, permitiría definir mejor las estrategias del proyecto y aprovechar oportunidades que el contexto específico esté brindando.

Se puede mencionar de manera específica la definición de antemano de los siguientes elementos:

- alianzas estratégicas, para el proyecto en conjunto
- alianzas puntuales, para llegar a ciertos resultados y
- cooperación, para resultados intermedios y actividades

Como punto adicional, queremos recomendar el informe de viaje preparado por Helen Santiago Fink de la oficina de cambio climático de USAID-Washington, dedicado a la evaluación de las estructuras de gobernanza municipal para la adaptación al cambio climático.

## Resumen de recomendaciones para el ámbito de adaptación al cambio climático (en forma esquemática)

La siguiente es una sinopsis de las recomendaciones clave elaboradas en el informe para la mejora del ciclo de intervenciones hacia una réplica en el ámbito de adaptación al cambio climático. Partiendo de la estructura institucional del Instituto de Montaña, se recomienda retoques conceptuales y se sugiere medidas específicas de mejora del diseño de proyectos para llegar a una réplica de intervenciones de adaptación al cambio climático.

<b>Estructura institucional y capacidades internas del TMI:</b>
Mejorar el engranaje de los componentes regionales de TMI: establecer mecanismos institucionalizados de intercambio de experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas.
Mejorar el sistema de monitoreo y su implementación para la documentación y el seguimiento de lecciones aprendidas y resultados obtenidos.

<b>Diseño de proyectos:</b>
La formulación de los objetivos a nivel del “Marco de resultados” debería contemplar también resultados para el componente con enfoque de cuenca.
La elaboración del “Marco de resultados” en los componentes de sensibilización y capacitación debería orientarse más a procesos y no solamente resultados.
Elaborar líneas de base sólidas específicamente enfocadas en los indicadores de adaptación a la variabilidad y cambio climático mediante el desarrollo de un manual estandarizado de herramientas para el levantamiento de datos que aportan a la comparabilidad, según el nivel de interés (comunidades, municipios, expertos).

<b>Nivel conceptual:</b>
Sería aconsejable desarrollar más los conceptos de adaptación, resiliencia y vulnerabilidad de una forma más explícita y aplicarlos de manera sistemática y comparable, mejorando el diseño de indicadores vinculados a planes de adaptación a la variabilidad y cambio climático
Seguir integrando y fortalecer el componente de género a través de la contratación de personal especializado para el posicionamiento y monitoreo del tema.

<b>Réplica:</b>
Difusión de experiencias: mayor socialización de resultados y procesos prometedores del Proyecto Cumbres-Costa
Ampliación geográfica a todo el ámbito de municipalidades miembros de la MMTC y fortalecer capacidades de la “mancomunidad escuela” en otras zonas de montañas colindantes (por ejemplo Cordillera de Huayhuash, Tablachaca o la vertiente oriental de la Cordillera Blanca)
Utilizar mejores prácticas identificadas en la sistematización en el trabajo futuro
Fortalecer alianzas establecidas con socios estratégicos (por ejemplo REMURPE)

## Datos de contacto de los consultores



Dirk Hoffmann (M.Sc.)  
Consultor internacional  
[dirk.hoffmann@berlin.de](mailto:dirk.hoffmann@berlin.de)



Axel Krumsiek (M.A.)  
Consultor internacional  
[a.krumsiek@googlemail.com](mailto:a.krumsiek@googlemail.com)

## **Índice de los Anexos**

### **Anexo 1: Statement of work**

El documento se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre „**Anexo 1. Statement of Work\_DIRK HOFFMANN.pdf**”.

### **Anexo 2: Términos de referencia**

El documento se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre “**Anexo 2. Terminos de Referencia\_Evaluacion Final Cumbres-Costa\_español.pdf**”.

### **Anexo 3: Descripción detallada de métodos de levantamiento y análisis de datos**

El resumen detallado de la metodología se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre “**Anexo 3 Metodología.pdf**”.

#### **Anexo 3.1 Guía de preguntas**

El documento se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre “**Anexo 3.1 Guía de preguntas.pdf**”.

#### **Anexo 3.2 Tabla de relacionamiento institucional**

Este Anexo muestra la tabla ejemplar que se ha usado para caracterizar y analizar las relaciones institucionales y sus potenciales de futuro desde el punto de vista de los coordinadores del Proyecto Cumbres-Costa. Se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre “**Anexo 3.2 Tabla de relacionamiento institucional.pdf**”.

##### **Anexo 3.2.1 Tabla de alianzas**

El documento se refiere al bloque temático E de la evaluación y demuestra las alianzas más importantes establecidas mediante el Proyecto Cumbres-Costa. Se ha compilado la tabla mediante el instrumento “*Tabla de relacionamiento*”.

*institucional*" (véase Anexo 3.2). Se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre "**Anexo 3.2.1 Tabla de alianzas.pdf**".

### **Anexo 3.3 Esquema de realacionamiento Proyecto Páramo Andino – Proyecto Cumbres-Costa (PPA-PCC)**

Este esquema demuestra los elementos solapantes y mutuamente complementados de los dos proyectos dirigidos a la conservación del ecosistema páramo e implementados por el Instituto de Montaña en la región de Piura. El documento se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre "**Anexo 3.3 Esquema relacionamiento PPA-PCC.pdf**".

### **Anexo 4: Lista de entrevistados**

La lista de entrevistados de toda la fase de campo se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre "**Anexo 4 Lista de entrevistados.pdf**".

### **Anexo 5: Lista de publicaciones del TMI consultadas**

La lista se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre "**Anexo 5 Lista de publicaciones del TMI consultadas.pdf**".

### **Anexo 6: Documentos de trabajo del TMI**

Este documento es una lista de documentos internos de trabajo del TMI. Se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre "**Anexo 6 Documentos de trabajo del TMI .pdf**".

### **Anexo 7: Literatura adicional consultada**

Aparte de los documentos del TMI, se ha consultado literatura adicional, cuya listado se encuentra en archivo Zip aparte, con el nombre "**Anexo 7 Literatura adicional consultada.pdf**".

## **Anexo 8: Lista de páginas web consultadas**

Una lista de páginas web que se ha consultada a lo largo de la evaluación se encuentra en archivo Zip aparte con el nombre "**Anexo 8: Lista de página web consultadas.pdf**".

## **Anexo 9: Memoria fotográfica**

La memoria fotográfica se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre "**Anexo 9: Memoria fotográfica.pdf**".

## **Anexo 10: Propuesta de trabajo y cronograma de actividades (primer producto de la consultoría)**

La propuesta de trabajo y el cronograma de actividades (versión actualizada) se encuentra en archivo Zip aparte. Los documentos se llaman "**Anexo 10.1 Propuesta de trabajo.pdf**" y "**Anexo 10.2 Cronograma de actividades.pdf**".

## **Anexo 11: Presentación Power Point del *debriefing* (segundo producto de la consultoría)**

Se realizó una socialización de resultados preliminares de la evaluación (*debriefing*) con representantes de TMI y USAID en las oficinas de USAID en Lima. Los evaluadores presentaron el estado de avance y los resultados preliminares por medio de una presentación *power point*. La misma se encuentra en archivo Zip aparte con el nombre "**Anexo 11 Presentación debriefing.pdf**".

Fecha: 04 de junio del 2012

Hora: 10:15 am – 12:30 pm

Asistentes:

- Dr. Jorge Recharte: Director TMI
- Cristina Giraud: Coordinadora TMI Ancash
- Vidal Rondán Ramirez: Coordinador TMI Piura

- Jeremy Boley: Oficial de Medio Ambiente, Oficina de Desarrollo Económico Local y Medio Ambiente – USAID Perú
- Fernando Chávez: Oficina de Desarrollo Económico Local y Medio Ambiente – USAID Perú
- Joshua Templeton: Oficial de Evaluación de la Misión USAID Perú
- Rosa Salas, Directora del Proyecto Stem Ministerio del Ambiente
- Dirk Hoffmann: Evaluador
- Axel Krumsiek: Evaluador

### **Anexo 12: Organigrama del TMI**

El organigrama del Instituto de Montaña se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre **“Anexo 12 Organigrama del TMI.pdf”**.

### **Anexo 13: Tabla de resultados intermedios y actividades relacionadas**

La tabla de resultados intermedios y actividades se refiere al bloque temático B de los Términos de Referencia. Se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre **“Anexo 13 Tabla de RI y actividades.pdf”**.

### **Anexo 14: Tabla de resultados a nivel de los objetivos**

La tabla de resultados a nivel de los objetivos se refiere tanto al bloque temático B, como al bloque temático D de los Términos de Referencia. Se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre **“Anexo 14 Tabla de resultados a nivel de objetivos.pdf”**.

### **Anexo 15: Tabla de las mejores prácticas**

La tabla de las mejores prácticas se refiere al bloque temático F de los Términos de Referencia. Se encuentra en archivo Zip aparte y tiene el nombre **“Anexo 15 Tabla de las mejores prácticas.pdf”**.



**STATEMENT OF WORK AND DELIVERABLES**

**For:** Mr. Dirk Hoffmann  
Project assessment specialist

**Activity:** End-of-Project Assessment of “From the Glaciers to the Coast: Building Climate Change Awareness and Resilience in the Ancash and Piura Watersheds of Northern Peru”, Cooperative Agreement 527-A-00-09-0000-00

**Schedule:** May 15 – June 30, 2012

The ATTACHMENT ‘A’ STATEMENT OF WORK End-of-Project Assessment of From the Glaciers to the Coast: Building Climate Change Awareness and Resilience in the Ancash and Piura Watersheds of Northern Peru”, Cooperative Agreement 527-A-00-09-0000-00 defines the scope of work, activities, and deliverables to be provided under this purchase order. This document forms part of this contract.

**Staffing**

TMI staff currently involved in the project will be available to the extent possible through out the evaluation participating in the evaluation process as needed and will facilitate:

- Access to project information and documents as requested by the evaluation team.
- Prepare a list of stakeholders/institutions to be interviewed
- Provide the necessary logistics and transportation to organize the interviews in Lima, Ancash and Piura (TMI will cover cost of local transportation to field sites in Ancash and Piura).
- Provide a detailed overview presentation of bottlenecks and achievements in the preparatory meeting in Lima prior to field work.
- Support document layout and translation of the summary section of the report.
- Coordinate with USAID.

In addition to TMI staff, the evaluation team will include USAID staff that will participate evaluation meetings in the field. The USAID team will include Mss. Helen Fink, Mr. Jeremy Boley and Mr. Fernando Chávez.

**Schedule of Deliverables and Payment**

Reporting Requirements (Activities and/or Outputs)	Payment	To be Completed by no later than these Due Dates	Delivery Instructions (# of copies, paper/electronic transmittals, formats, names of reviewers, etc)
A. Work plan. The evaluator	25%	2 days after initiation	Submit electronic Word

will coordinate with TMI proposing site visits, interviews, the list of documents required for revision and the roles and logistical responsibilities assigned to TMI staff, and the dates to deliver products			document to <a href="mailto:jrecharte@mountain.org">jrecharte@mountain.org</a> Cc. <a href="mailto:Cgiraud@mountain.org">Cgiraud@mountain.org</a>
<u>B. Debriefings.</u> After completing the site visits, interviews, and preliminary conclusions and recommendations the evaluator will present these to TMI and USAID to provide any additional information needed and comments.	25%	19 days after initiation	Personal presentation and submit electronic power point presentation document to <a href="mailto:jrecharte@mountain.org">jrecharte@mountain.org</a> Cc. <a href="mailto:Cgiraud@mountain.org">Cgiraud@mountain.org</a>
<u>C. Draft Report.</u> The evaluator will submit a draft report to TMI that will send copies to the project Agreement Officer's Representative (AOR) at USAID-Peru. The draft report will be in Spanish with a Summary in English. The draft report will be submitted within 30 calendar days after initiation of the assessment contract		22 days after initiation	Submit electronic Word document to <a href="mailto:jrecharte@mountain.org">jrecharte@mountain.org</a> Cc. <a href="mailto:Cgiraud@mountain.org">Cgiraud@mountain.org</a>
<u>D. Final Report.</u> The report will be written in Spanish and have a maximum of 40 pages not including the appendices. The evaluator is responsible for the substantive content of the final report and TMI will be responsible for translation of the summary to English, editing, formatting and delivery to USAID-Peru (format in Attachment A)	50%	24 days after initiation	Submit electronic Word document to: <a href="mailto:jrecharte@mountain.org">jrecharte@mountain.org</a> Cc. <a href="mailto:cgiraud@mountain.org">cgiraud@mountain.org</a>

**Description and price of service (US dollars)**

End-of-Project Assessment, total price includes honorarium, travel costs and all other direct costs.

Description	Quantity	Unit Price	Total Price
A. Work plan	n/a	\$3,650	\$3,650
B. Debriefings	n/a	\$3,650	\$3,650
D. Final Report.	n/a	\$7,300	\$7,300
		<b>TOTAL</b>	<b>\$14,600</b>

---

Dirk Hoffmann  
Evaluation Specialist  
Date:

---

Andrew Taber  
The Mountain Institute  
Date:

(INCLUDES ATTACHMENT "A")

## **ATTACHMENT A**

### **STATEMENT OF WORK**

#### **End-of-Project Assessment of “From the Glaciers to the Coast: Building Climate Change Awareness and Resilience in the Ancash and Piura Watersheds of Northern Peru”, Cooperative Agreement 527-A-00-09-0000-00**

##### **I. PURPOSE**

The Mountain Institute (TMI) will conduct an end-of-project assessment of the project “From the Glaciers to the Coast: Building Climate Change Awareness and Resilience in the Ancash and Piura Watersheds of Northern Peru, Cooperative Agreement 527-A-00-09-0000-00, effective July 15, 2009 through July 14, 2012. The assessment will examine and verify achievement of the objectives, overall project performance and analysis of the strategy and tools it used or developed to improve natural and social resiliency to climate variability and change in the project area. More specifically it will assess to what degree communities, local governments and other stakeholders have improved their capacities to analyze their vulnerability to climate change and have congruently develop plans and actions to adapt. It should be noted that the project pursues an ecosystem-based adaptation strategy to climate change. Based on the specific findings and conclusions, the assessment will provide general recommendations to improve TMI and project partners’ understanding of the relevance and value for society of ecosystem-based approaches to climate change adaptation in mountain regions of Peru.

##### **II. SCOPE**

The assessment will cover the period from inception of the project (July 15, 2009) through April 30, 2012.

##### **III. BACKGROUND**

Peaks to Coast Project. “From the Glaciers to the Coast: Building Climate Change Awareness and Resilience in the Ancash and Piura Watersheds of Northern Peru” is a project that follows the strategic principles established by the government of Peru to respond to climate change. The project is implemented by The Mountain Institute, in association with the Peruvian Network of Rural Municipalities (REMURPE) in support of mountain communities and districts located in provincial municipalities of Recuay and Bolognesi (Ancash) and Ayabaca (Piura).

The project responds to the impacts of climate change on glaciers and mountain ecosystems that retain and regulate water (puna and paramo). Based on the foundations achieved by The Mountain Institute’s previous work promoting participatory conservation of mountain ecosystems in Piura and Ancash, the project develops collective strategies and actions to restore and conserve mountain ecosystems that play a key role in the regulation of water. This general objective is achieved through the following two results:

*(1) Increased and strengthened capacities of communities and organizations to manage mountain ecosystems as a strategy to adapt to climate change.* This result involves participatory action research to reaffirm local knowledge and access to scientific information, the skills and tools to communicate conservation objectives and to promote municipal investment in those objectives and the restoration and conservation of wetlands and forests.

*(2) Public policies dedicated to climate change adaptation have been developed in local governments located in the headwaters of basins in Ancash and Piura.* This result provides municipalities with the knowledge and skills required to elaborate climate change adaptation plans and improves the institutional mechanisms to implement them. Municipalities will

cooperate among themselves to actively participate in regional climate change adaptation strategies. These actions are supported by mechanisms that facilitate dialogue and the flow of information between the research community and decision makers.

The Mountain Institute (TMI). TMI is the recipient of a Development Grants Program (DGP) grant titled “From the Glaciers to the Coast: Building Climate Change Awareness and Resilience in the Ancash and Piura Watersheds of Northern Peru, Cooperative Agreement 527-A-00-09-0000-00 (“Peaks to Coast”). TMI Program in Peru was established in 1995 and has implemented several projects in Huaraz and Piura to promote community-based initiatives to conserve paramo, puna and cloud forests, mountain ecosystems that are critical to the regulation of water in Peru. These are remote mountain regions located in areas characterized by extreme poverty. The Peaks to Coast project is for TMI an opportunity to capture its past and current work in mountain conservation and to apply it to the development of climate change adaptation strategies for Peru.

Red de Municipalidades Rurales del Peru (REMURPE). TMI cooperated closely with REMURPE as designed in the project plan. REMURPE is one of Peru’s largest networks representing rural municipalities. Its mission is to promote human development through strengthening the management capacities of local governments, promoting regional networks of municipalities and promoting policies to support municipal governments.

Development Grant Program. The purpose of the DGP program is “to create new partnerships between USAID and NGOs that have had limited or no prior funding from and experience working directly with USAID. A key goal of the DGP is to expand USAID’s NGO network of development partners and provide capacity building support to the new partners.” In addition to strengthening the capacities of participating NGOs and PVO they are expected to deliver measurable contributions to the development objectives of USAID Missions in the context of Agency priorities and initiatives.

Government of Peru (GOP). The “Peaks to Coast” project contributes to climate change adaptation mainly at the level of local and regional governments. However, the project is designed in congruency with the GOP’s climate change adaptation strategies and it considers the context of change in Peru, including the processes of decentralization of central government functions to regions and municipal governments; rapid economic growth of the export agricultural sector in coastal areas that depend on water flowing from the highlands; the expansion of mining extraction in high-mountain areas and the social conflicts associated with extractive and energy industries located in remote locations.

#### **IV. OBJECTIVES**

The end-of-project assessment will review results, describe the processes and strategies developed through interventions and provide recommendations to improve the conceptual and activity model in climate change adaptation projects in mountain regions of Peru.

More specifically the assessment will cover the following thematic areas:

- A. Conceptual model as stated in the project results framework
- B. Interventions, activities and processes
- C. Gender component
- D. Results and sustainability
- E. Project management and implementation
- F. Recommendations to improve future implementations

The following evaluation questions will be addressed under each thematic area following a sequence of findings-conclusions-recommendations.

A. Conceptual model of the project. The assessment will describe the conceptual model as it was implemented in actual strategies, interventions, and processes.

**Evaluation Question No. 1. How useful and effective was the conceptual model in connection to the overall achievement of project objectives and contribution to the goal of the project?**

- Briefly describe the project's general approach/model(s) and hypotheses.
- Identify any changes made during implementation and the justification.
- Describe how the general approach/model and hypotheses have been enriched or detailed as a result of project experience (e.g. ecosystem and watershed; single municipality or commonwealth approaches).
- Determine if the assumptions under-pinning the project model were sound.

Based on the findings and conclusions:

- Recommend specific changes to improve the project model or approach.

B. Interventions, activities and processes. This question should assess progress made in the project to achieve its activities and interventions as defined in its detailed implementation plan.

**Evaluation Question No. 2. Were project activities consistent with the project general approach and development hypotheses?**

- Produce a summary of the project's intermediate results and the activities.
- Describe project outputs and outcomes obtained.
- Assess to what degree activities and interventions are consistent with and/or contribute to strengthen local institutions, initiative, entrepreneurship, and/or innovation.
- Assess the consistency between activities/interventions and the project general approach and development hypotheses.

Based on the findings and conclusions:

- Recommend ways to improve the activity model of climate change adaptation project, specifically identifying those that were necessary and sufficient to achieve project results.

C. Gender component. The assessment will appraise strategies and activities implemented in order to include the perspectives and needs of women in climate change adaptation strategies.

**Evaluation Question No. 3. Did the project implement a sound gender approach to climate change adaptation activities?**

- Produce a summary of the project's approaches and activities to incorporate the perspectives of women in climate change adaptation interventions.
- Assess to what degree the project advanced the understanding of gendered perspectives on climate change and implemented interventions to include women or other socially marginal groups.
- Assess to what degree women were empowered as a result of the project.

Based on the previous findings and conclusions:

- Recommend ways to improve both general and specific aspects of gender components in climate change adaptation projects.

D. Results and sustainability. The assessment will review both plan and unplanned results obtained comparing these with the targets established in the PMP.

**Evaluation question No. 4. Were project objectives achieved and to what degree activities and practices will continue, and results last after the project has ended?**

- Assess the degree of achievement for each result indicator(s). Present your findings and conclusions regarding each result.
- Discuss differences between Piura and Ancash and what worked best or not in each location.
- Assess if TMI's capacity to deliver sustainable services in the area of climate change adaptation has been strengthened.
- Discuss the level of involvement of beneficiaries (communities, municipal governments, REMURPE, lowland stakeholders, others).
- Assess the impact of the project on strengthening community grassroots, and municipal governments to elaborate and engage in the design and implementation of climate change adaptation strategies.
- Assess the degree to which the results achieved are sustainable and identify weaknesses.

Based on the previous findings and conclusions:

- Recommend ways to improve the sustainability of interventions in climate change adaptation projects.
- Recommend ways to improve TMI's institutional capacities in climate change adaptation actions.

E. Project management and implementation. The assessment will identify to what extent the project was managed with efficiency and flexibility to support project objectives.

**Evaluation question No. 5. Was the project managed with efficiency to support program objectives?** This question should more specifically address:

- Describe use of the Detailed Implementation Plans (DIP), Performance Monitoring Plan (PMP) and monitoring and evaluation system in the project.
- Describe financial design and implementation.
- Assess if the project had adequate number of staff with relevant expertise for supervising and backstopping project activities.
- Assess the effectiveness of management and the articulation with complementary projects identified as co-financing for the project.
- Assess whether the overall approach to program management was flexible, appropriate and adequate.
- Identify and describe the status and outcomes of partnerships in association with the project.
- Identify strengths and weaknesses in partnerships.
- Were these partnerships relevant to support project objectives?

Based on the previous findings and conclusions:

- Recommend specific areas in which TMI should work to improve management practices in order to support achievement of project objectives.
- Recommend ways to improve the way multiple projects implemented by TMI and/or partners interact to support climate change adaptation.

F. Recommendations to improve climate change adaptation projects in Peru. The assessment should provide specific recommendations to USAID and TMI regarding overall best approaches to climate change adaptation in Peru. The evaluation team should review USAID's climate change adaptation strategy (found here: [http://www.usaid.gov/our\\_work/policy\\_planning\\_and\\_learning/documents/GCCS.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/policy_planning_and_learning/documents/GCCS.pdf)).

**Evaluation question No. 6. What are the suggested strategies to support replication and dissemination of project results?**

- Describe the most promising tools, best practices and/or experiences that could facilitate replication, scaling-up or dissemination of project results.
- Describe the use of baselines in the project, how could these be improved and to what degree would stakeholders like communities, municipalities or others might be willing to participate in their elaboration.
- Describe to what degree the municipal commonwealths are capable of influencing policies in favor of climate change adaptation.
- Describe evidence, if found, that governance is improving and any connections to improvement of climate change adaptation.

Based on the previous findings and conclusions:

- Recommend next steps to consolidate and replicate results in climate change adaptation.
- Recommend best future institutional arrangements and directions to improve climate change adaptation projects.

## **V. METHODOLOGY**

Assessment document. This is an external, independent evaluation of the “Peaks to Coast” project. The assessment document will follow a logical sequence of findings-conclusions-recommendations for each one of the evaluation questions (see USAID Performance Monitoring and Evaluation TIPS. “Constructing an Evaluation Report” Evaluation Tips No. 17, 2010 to be found at:

<http://www.usaid.gov/policy/evalweb/documents/TIPS-ConstructinganEvaluationReport.pdf>

Work Plan. The evaluator will elaborate a document describing the methodology, team composition, participation and support to be provided by TMI staff or USAID, timeline for the activity and raise any necessary clarification to this SOW.

Document Review. In preparation for the field work phase, the evaluator will revise at least the following categories of documents:

- Project Contract
- Detailed Implementation Plan
- Performance Monitoring Plan
- Annual work plans
- Annual and quarterly work reports
- Memoranda of Understanding (MOUs)
- Methodology and technical reports (baselines, studies)
- Lessons learned (systematization) documents

TMI will prepare a portfolio of other project documents and provide those requested by the assessment team.

Site Visits. The assessment team will visit Ancash and Piura. During these visits the evaluator will verify the reported results and documents as needed. Interviews will be scheduled with support of TMI staff.

Interviews. The assessment team will conduct interviews with:

- TMI Peru staff (Lima, Ancash, Piura)
- REMURPE Lima and Ancash and Piura regions
- Stakeholders in Ancash and Piura, both in highland and lowland locations
- Other stakeholders relevant to the project

## **VI. PERSONNEL AND DURATION**

Personnel. The assessment will be the responsibility of one person. He/she will have experience conducting natural resources, watershed management and/or rural development evaluations and will be familiarized with climate change issues to a degree sufficient to conduct the evaluation. The specialist will have at least 8 years of evaluation experience. Fluency in Spanish and English required. Excellent writing and communication skills required.

Duration. The assessment will take a total of 27 effective workdays. TMI staff in Peru will assist the evaluator throughout the process, providing support to do all the logistic arrangements and providing access to the documentation required by the evaluator.

## **VII. DELIVERABLES**

A. Work plan. The evaluator will coordinate with TMI proposing site visits, interviews, the list of documents required for revision and the roles and logistical responsibilities assigned to TMI staff, and the dates to deliver products.

B. Debriefings. After completing the site visits, interviews, and preliminary conclusions and recommendations the evaluator will present these to TMI and USAID to provide any additional information needed and comments.

C. Draft Report. The evaluator will submit a draft report to TMI that will send copies to the project Agreement Officer's Representative (AOR) at USAID-Peru. The draft report will be in Spanish with a Summary in English. The draft report will be submitted within 30 calendar days after initiation of the assessment contract.

D. Final Report. The report will be written in Spanish and have a maximum of 40 pages not including the appendices. The evaluator is responsible for the substantive content of the final report and TMI will be responsible for translation of the summary to English, editing, formatting and delivery to USAID-Peru.

The report will have the following format:

- Executive Summary (3-5 pages) containing the main findings, conclusions, and recommendations?
- Table of Contents
- Acronyms

- Narrative section which will include:
  - Purpose of the assessment
  - Assessment organization and participating staff
  - Methodology
  - Findings based on evidence
  - Conclusions that follow findings and evidence
  - Recommendations based on the assessment's findings and conclusions
  
- Appendices, which will include:
  - Assessment SOW
  - List of documents reviewed
  - Key informants interviewed
  - Data collection instruments used (questionnaire, survey, etc.)
  - Technical issues (if detailed discussions, definitions are required)
  - Power Point presentation of the assessment

TMI will deliver two printed copies of the final assessment report to USAID.

### **VIII. SELECTION CRITERIA**

The selection of the consultant to perform the assessment will use the following criteria:

- Technical approach (clarity, logical consistency, methodology)
- Academic training and publications
- Professional experience (at least 8 years performing evaluations)
- Experience assessing projects in water and natural resource management, conservation or related topics
- Experience in natural resource governance (community, municipal, regional levels)
- Knowledge of project sites and issues most relevant to the project
- Financial proposal (cost is competitive and consistent with work plan)

The evaluation of candidates will be conducted jointly by TMI and USAID-Peru.

### **IX. POINT OF CONTACT.**

The primary contact persons at The Mountain Institute are:

Jorge Recharte  
 Director  
 TMI Andes Program  
[jrecharte@mountain.org](mailto:jrecharte@mountain.org)

Cristina Giraud  
 Peaks to Coast project coordinator, TMI  
[cgiraud@mountain.org](mailto:cgiraud@mountain.org)

END OF ATTACHMENT A

## **ANEXO A**

### **Términos de Referencia**

#### **Evaluación final del proyecto “Cumbres-Costa: Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura, Perú, ejecutado por el The Mountain Institute a través de un acuerdo cooperativo con USAID Peru (Acuerdo Cooperativo 527-A-00-09-0000-00)**

#### **I. PROPOSITO**

The Mountain Institute (TMI) llevará a cabo una evaluación final del proyecto “Cumbres-Costa: Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura, Perú ejecutado entre el 15 de julio 2009 y el 14 de julio 2012. La evaluación examinará y verificará el logro de los objetivos, desempeño general del proyecto y análisis de las estrategia y las herramientas que utilizó o desarrolló para mejorar la resiliencia natural y social ante la variabilidad y el cambio climático en el área del proyecto. Más específicamente, se evaluará en qué grado las comunidades, gobiernos locales y otras partes interesadas han mejorado sus capacidades para analizar su vulnerabilidad al cambio climático y han desarrollado planes y/o acciones de adaptación congruentes. Cabe señalar que el proyecto persigue una estrategia de adaptación al cambio climático basada en la conservación de ecosistemas. Basándose en las evidencias (findings) y conclusiones (conclusions) específicas que identifique, la evaluación ofrecerá recomendaciones (recommendations) específicas al proyecto y en general para mejorar la comprensión de TMI y sus socios sobre la pertinencia y valor para la sociedad peruana del enfoque de adaptación al cambio climático basado en ecosistemas de montaña.

#### **II. ALCANCE**

La evaluación abarcará el período comprendido entre el inicio del proyecto (15 de julio de 2009) y el 30 de abril de 2012.

#### **III. ANTECEDENTES**

“Cumbres-Costa: Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura es un proyecto que sigue los principios estratégicos establecidos por el gobierno del Perú para responder al cambio climático. El proyecto es ejecutado por The Mountain Institute (TMI) en asociación con la Red Peruana de Municipalidades Rurales (REMURPE) y apoyo a comunidades de montaña y distritos ubicados en municipios de la provincia de Recuay y Bolognesi (Ancash) y Ayabaca (Piura).

El proyecto responde a los impactos del cambio climático sobre los glaciares y los ecosistemas de montaña que retienen y regulan el agua (puna húmeda y páramo). Con base en los cimientos desarrollados por el trabajo previo de TMI promoviendo la conservación participativa de los ecosistemas de montaña en Piura y Ancash, el proyecto desarrolla estrategias y acciones colectivas para restaurar y conservar los ecosistemas de montaña que juegan un papel clave en la regulación del agua. Este objetivo general se logra a través de los siguientes dos resultados:

(1) *Se han incrementado y fortalecido las capacidades de comunidades y organizaciones de base para gestionar los ecosistemas de alta montaña como estrategia de adaptación al cambio climático.* Este resultado involucra desarrollar acciones de investigación-acción participativa con el fin de afirmar el saber local y las habilidades y herramientas para comunicar objetivos de conservación y promover la inversión municipal en la restauración y conservación de ecosistemas de puna, páramo y bosques.

(2) *Se han establecido políticas públicas en gobiernos locales de cabeceras de montaña para la adaptación al cambio climático en cuencas de Ancash y Piura.* Este resultado facilita a municipios conocimiento y habilidades que se requieren para elaborar planes de adaptación al cambio climático y mejorar los mecanismos institucionales para implementarlos. Las municipalidades desarrollarán cooperación entre ellas para participar en estas estrategias de adaptación. Estas acciones son complementadas por mecanismos que facilitan el diálogo y flujo de información entre investigadores y tomadores de decisión.

The Mountain Institute (TMI). TMI es el beneficiario de una beca del Development Grants Program (DGP) para ejecutar el proyecto titulado "Cumbres-Costa: Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura, Perú (Acuerdo Cooperativo 527-A-00-09-0000-00). TMI se estableció en Perú desde 1995 y ha puesto en marcha varios proyectos en Huaraz y Piura para promover iniciativas de conservación comunitaria del páramo, puna húmeda y de los bosques de neblina. Estos son ecosistemas de montaña importantes para la regulación del agua en el Perú. Estas son regiones remotas de montaña situadas en zonas caracterizadas por pobreza y pobreza extrema. El proyecto "Cumbres-Costa" es para TMI una oportunidad de capitalizar su trabajo pasado y actual en conservación de ecosistema de montaña y aplicarlo al desarrollo de estrategias de adaptación al cambio climático en Perú.

Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE). TMI ha cooperado con REMURPE según diseño del proyecto Cumbres-Costa en la ejecución del componente municipal. REMURPE, la principal red de municipales rurales del Perú, tiene como misión promover el desarrollo humano mediante el fortalecimiento de las capacidades de gestión de los gobiernos locales, la promoción de redes regionales de municipios y la promoción de políticas de apoyo a los gobiernos municipales.

Development Grant Program (DGP). El propósito del programa DGP es "crear nuevas asociaciones entre la USAID y ONGs que han tenido un limitado o ningún financiamiento o experiencia de trabajo directo con USAID. Un objetivo clave del DGP es ampliar la red de socios para el desarrollo de USAID y proveer desarrollo de capacidades para estos socios." Además de fortalecer las capacidades de las ONGs y PVOs participantes, se espera lograr contribuciones cuantificables a los objetivos de desarrollo de las Misiones de USAID en el contexto de las prioridades e iniciativas de la Agencia.

Gobierno del Perú (GOP). El proyecto "Cumbres-Costa" contribuye a la adaptación al

cambio climático principalmente a nivel de gobiernos locales y regionales. Sin embargo, el proyecto está diseñado en congruencia con las estrategias del Gobierno del Perú para la adaptación al cambio climático y considera el contexto nacional de cambios, incluyendo los procesos de descentralización de las funciones del gobierno central hacia regiones y gobiernos municipales; el rápido crecimiento económico del sector agrícola de exportación en la costa; la dependencia hídrica de estas áreas de las cuencas alto-andinas; la expansión de la extracción minera en las zonas de alta montaña y los conflictos sociales asociados con las industrias extractivas y de energía ubicadas en estos lugares remotos.

#### **IV. OBJETIVOS**

La evaluación de fin de proyecto revisará los resultados, procesos y estrategias desarrolladas en las intervenciones y proveerá recomendaciones para mejorar el modelo conceptual y de actividades de proyectos de adaptación al cambio climático en regiones montañosas de Perú.

Más específicamente, la evaluación abarcará las siguientes áreas temáticas:

- A. Modelo conceptual planteado en el marco de resultados del proyecto
- B. Intervenciones, actividades y procesos
- C. Componente de género
- D. Resultados y sostenibilidad
- E. Gestión y ejecución del proyecto
- F. Recomendaciones para mejorar acciones futuras.

Las siguientes preguntas de la evaluación se abordarán en cada campo temático, siguiendo una secuencia de evidencias-conclusiones-recomendaciones.

A. Modelo conceptual del proyecto. La evaluación describirá el modelo conceptual según fue llevado a cabo de manera concreta en las estrategias, intervenciones y procesos del proyecto.

#### **Pregunta de evaluación N ° 1. ¿Qué tan útil y eficaz ha sido el modelo conceptual en relación con el logro general de los objetivos del proyecto y su contribución a la meta del proyecto?**

- Describir brevemente el enfoque general del proyecto/modelo(s) y las hipótesis.
- Identificar los cambios realizados a este durante la ejecución y la justificación.
- Describir cómo el enfoque general/modelo y las hipótesis se han enriquecido o se han detallado como resultado de la experiencia del proyecto (por ejemplo, enfoque de ecosistema vs cuenca hidrográfica; enfoques en municipios o mancomunidad).
- Determinar si los supuestos del modelo del proyecto eran sólidos.

En base a sus evidencias y conclusiones:

- Recomendar cambios específicos para mejorar el modelo de proyecto o el

enfoque.

B. Intervenciones, actividades y procesos. Esta pregunta debe evaluar el progreso logrado por el proyecto implementando las actividades e intervenciones del plan operativo.

**Pregunta de evaluación N ° 2. ¿Se ejecutaron las actividades de manera consistente con el enfoque general y las hipótesis del proyecto?**

- Elaborar un resumen de los resultados intermedios y actividades implementados.
- Describir los resultados obtenidos por el proyecto.
- Evaluar en qué grado las actividades e intervenciones son coherentes y contribuyen al fortalecimiento de instituciones, iniciativa o innovación local.
- Evaluar la coherencia entre actividades e intervenciones de un lado y el enfoque general/ hipótesis del proyecto.

En base a sus evidencias y conclusiones:

- Recomendar maneras de mejorar el modelo de actividad de este proyecto de adaptación al cambio climático, específicamente la identificación de aquellas actividades necesarias y suficientes para lograr los resultados esperados.

C. Componente de género. La evaluación revisará las estrategias y actividades implementadas a fin de incluir las perspectivas y necesidades de las mujeres en las estrategias de adaptación al cambio climático.

**Pregunta de evaluación N ° 3. ¿Implementó el proyecto un enfoque de género adecuado a las actividades de adaptación al cambio climático?**

- Elaborar un resumen de las estrategias y actividades ejecutadas por el proyecto para incorporar las perspectivas de las mujeres en las intervenciones de adaptación al cambio climático.
- Evaluar en qué grado el proyecto permitió conocer la perspectiva de género en materia de cambio climático e implementó intervenciones destinadas a incluir a mujeres u otros grupos marginales.
- Evaluar en qué grado las mujeres fueron empoderadas como resultado del proyecto.

En base a sus evidencias y conclusiones:

- • Recomendar maneras de mejorar tanto los aspectos generales y específicos del componente de género en proyectos de adaptación al cambio climático.

D. Resultados y sostenibilidad. La evaluación analizará tanto resultados esperados como no esperados que fueron obtenidos comparándolos con las metas establecidas en el Plan de Monitoreo de Desempeño (Performance Monitoring Plan-PMP).

**Pregunta de evaluación N ° 4. Se lograron los objetivos del proyecto y en que grado**

### **actividades, prácticas y resultados continuarán después de que el proyecto haya terminado?**

- Evaluar el grado de cumplimiento para cada indicador de resultado en el PMP. Presente sus evidencias y conclusiones con respecto a cada resultado.
- Discutir las diferencias entre Piura y Ancash y lo que funcionó mejor, o no, en cada lugar.
- Evaluar si la capacidad de TMI para prestar servicios sostenibles en el ámbito de la adaptación al cambio climático se ha fortalecido.
- Discutir el nivel de participación de los beneficiarios (comunidades, gobiernos municipales, REMURPE, actores de la zona de costa u otros).
- Evaluar el impacto del proyecto en el fortalecimiento de organizaciones de base comunitaria y gobiernos municipales para participar, elaborar, implementar estrategias de adaptación al cambio climático.
- Evaluar el grado en que los resultados alcanzados son sostenibles e identificar las debilidades.

En base a sus evidencias y conclusiones:

- Recomendar maneras de mejorar la sostenibilidad de las intervenciones en los proyectos de adaptación al cambio climático.
- Recomendar maneras de mejorar las capacidades institucionales de TMI en las acciones de adaptación al cambio climático.

E. Gestión y ejecución del proyecto. La evaluación determinará en qué medida el proyecto se manejó con eficiencia y flexibilidad para lograr los objetivos del proyecto.

### **Pregunta de evaluación N ° 5. ¿Fue el proyecto gestionado con eficiencia para apoyar los objetivos del programa?**

- Describir el uso de los planes operativos detallados, del plan de monitoreo del desempeño (PMP) y el monitoreo y evaluación en el proyecto.
- Describir el diseño y la ejecución financiera del proyecto.
- Evaluar si el proyecto tuvo el número suficiente de personal con conocimientos pertinentes para la supervisión y dar el apoyo técnico a las actividades del proyecto.
- Evaluar la eficacia de la articulación con proyectos complementarios que son co-financiamiento del proyecto.
- Evaluar si la gestión del proyecto en general fue flexible, oportuna y suficiente.
- Identificar y describir el estado y logro de alianzas establecidas por el proyecto.
- Identificar las fortalezas y debilidades de las alianzas o socios del proyecto.
- ¿Fueron estas asociaciones relevantes como soporte al logro de los objetivos del proyecto?

En base a sus evidencias y conclusiones:

- Recomendar las áreas específicas en que TMI debería trabajar para mejorar sus prácticas de gestión para apoyar el logro de objetivos del proyecto.
- Recomendar maneras en las que TMI puede mejorar la integración de sus diversos proyectos orientados a apoyar la adaptación al cambio climático.

F. Recomendaciones para mejorar el diseño e implementación de proyectos de adaptación al cambio en el Perú. La evaluación debe proporcionar recomendaciones específicas a USAID y TMI en relación con los enfoques a seguir para la adaptación al cambio climático en el Perú. El equipo de evaluación debe revisar la estrategia de la agencia USAID para la adaptación al cambio climático. La estrategia se encuentra en: [http://www.usaid.gov/our\\_work/policy\\_planning\\_and\\_learning/documents/GCCS.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/policy_planning_and_learning/documents/GCCS.pdf).

**Pregunta de evaluación No. 6. ¿Cuáles son las estrategias sugeridas para apoyar la replica y la disseminación de los resultados del proyecto?**

- Describir las herramientas más prometedoras, las mejores prácticas y experiencias que podrían facilitar la replica, ampliación o difusión de los resultados del proyecto.
- Describir el uso de líneas de base en el proyecto, ¿Cómo se podrían mejorar y en qué medida podrían participar actores como comunidades, municipios u otros actores sociales en su elaboración.
- Describir en qué medida las mancomunidades municipales son capaces de influir en las políticas a favor de la adaptación al cambio climático.
- Describir las pruebas, si se hallan, de que la gobernanza está mejorando y las conexiones que existen entre una mejor gobernanza y adaptación al cambio climático.

En base a sus evidencias y conclusiones:

- Recomendar los próximos pasos que se podrían tomar para consolidar y replicar los resultados en adaptación al cambio climático del proyecto.
- Recomendar como mejorar u orientar los arreglos institucionales en proyectos de adaptación al cambio climático.

## **V. METODOLOGÍA**

El Documento de Evaluación. Esta es una evaluación externa e independiente del proyecto "Cumbres-Costa". El documento de evaluación seguirá en su presentación una secuencia lógica de evidencias-conclusiones-recomendaciones para cada una de las preguntas de evaluación (ver USAID Performance Monitoring and Evaluation TIPS. "Constructing an Evaluation Report" Evaluation Tips No. 17, 2010 que se encuentra en: <http://www.usaid.gov/policy/evalweb/documents/TIPS-ConstructingAnEvaluationReport.pdf>

Plan de trabajo. El evaluador elaborará un documento que describe la metodología, la composición del equipo, la participación y el apoyo que se requiere de parte del personal de TMI personal, coordinación con USAID, el cronograma de esta actividad

y plantear cualquier aclaración necesaria a estos términos de referencia.

Revisión de documentos. En preparación para la fase de trabajo de campo, el evaluador revisará las siguientes categorías de documentos:

- Contrato del proyecto
- Plan de Monitoreo del Desempeño (PMP)
- Planes operativos anuales
- Reportes anuales/trimestrales
- Memorandos de Entendimiento más importantes
- Documentos de metodología o técnicos (por ejemplo líneas de base)
- Lecciones aprendidas, documento de sistematización

TMI pondrá otros documentos de proyecto que sean requeridos a disposición del equipo de evaluación.

Visitas de campo. El equipo de evaluación visitará Ancash y Piura para entrevistar beneficiarios y actores relevantes al proyecto que sean seleccionados y verificar los resultados del informe y documentos según sea necesario. También se realizarán entrevistas en Lima con instituciones como el Ministerio del Ambiente, la Oficina de Descentralización y personal de TMI que se requiera.

- En Ancash el proyecto apoyó acciones en dos comunidades campesinas y una mancomunidad municipal ubicadas a 1-2 horas de la ciudad de Huaraz. Se apoyó planes de adaptación de usuarios de riego en la costa (Chimbote).
- En Piura el proyecto apoyó acciones de sensibilización en la ciudad de Piura, planes de adaptación con usuarios de riego de la costa (San Lorenzo) y dos municipios y comunidades de Ayabaca y Pacaipampa.

## **VI. PERSONAL Y DURACIÓN**

Personal. La evaluación estará a cargo de una persona que asume la responsabilidad del reporte y contrato pero puede plantear trabajar en equipo. Él/ella es un profesional con experiencia en la realización de evaluaciones de proyectos de manejo de recursos naturales, manejo de cuencas y/o de desarrollo rural y tiene conocimiento de la problemática de cambio climático a un nivel que suficiente para llevar a cabo la evaluación. El especialista tendrá por lo menos 8 años de experiencia en evaluaciones y gestión de proyectos. Se requiere de fluidez en el idioma español e Inglés, excelente capacidad de redacción en castellano y habilidades de comunicación.

Duración (hasta 40 días calendario). El trabajo de revisión de materiales, visitas de campo, entrevistas y preparación de una "debriefing" del trabajo se completará a más tardar en 27 días (puede ser menos si el evaluador trabaja con equipo). Con esta información el evaluador tendrá una semana para enviar su borrador de reporte de evaluación. USAID y TMI enviarán sus comentarios a este reporte en 5 días y el evaluador entregará su versión final a más tardar a la semana de recibidos estos comentarios.

TMI apoyará al evaluador durante todo el proceso, prestando asistencia para todos los arreglos logísticos de campo, organizar las entrevistas y asegurar el acceso a la documentación requerida por la evaluación.

Un miembro de USAID también se incorporará al equipo de evaluación durante la fase de trabajo de campo durante aproximadamente una semana en los componentes vinculados a temas de gobernabilidad, aportando sus observaciones.

## **VII. ENTREGABLES**

A. Plan de trabajo. El evaluador coordinará con TMI la propuesta de visitas, entrevistas, lista de documentos necesarios, las funciones y responsabilidades asignadas a TMI y las fechas para entregar los productos.

B. Debriefing. Después de completar las visitas, entrevistas, evidencias, conclusiones y recomendaciones preliminares el evaluador las presentará verbalmente a TMI y USAID en una reunión con la finalidad de obtener información adicional necesaria y comentarios.

C. Reporte Borrador. El evaluador presentará un borrador de su reporte a TMI que será responsable de enviar copia de este reporte al Representante del Oficial de Contratos del proyecto (AOR) en USAID-Peru. El informe del proyecto se elabora en español. El borrador del reporte se presentará dentro de los 30 días calendario después de iniciado el contrato de evaluación.

D. Informe Final. El informe final es en español y tendrá un máximo de 40 páginas sin contar anexos. El evaluador es responsable por el contenido sustancial del informe final. TMI es responsable de la traducción del resumen al inglés, de la edición lingüística, diagramación y entrega a USAID-Peru.

El informe tendrá el siguiente formato:

- Resumen (3-5 páginas) que contiene los principales resultados, conclusiones y recomendaciones (en español e inglés).
- Tabla de contenidos
- Acrónimos
- Sección narrativa, que incluye:
  - El problema de desarrollo
    - (\*) Problema al que se responde
    - (\*) Diseño del proyecto
    - (\*) Lógica del proyecto/Teoría de cambio
    - (\*) Marco de resultados y Modelo de actividades
  - Propósito de la evaluación (según los TDR)
  - Metodología y diseño de la evaluación
  - Evidencias (datos presentados de manera organizada y analizada)

-Conclusiones (respuesta a las preguntas de evaluación basadas e la valoración, inferencia y deducción a partir de la evidencia)  
-Recomendaciones (cambios, ajustes, mejoras, proyecciones o escalamiento de ser el caso).

- Anexos, los cuales incluirán:
  - Términos de Referencia (SOW)
  - Lista de los documentos revisados
  - Lista de informantes clave entrevistados
  - Instrumentos de recolección de datos utilizados (cuestionario, encuesta, etc.)
  - Asuntos técnicos (si es necesario dar algún detalle técnico complejo)
  - Power Point del debriefing

TMI entregará dos copias impresas del informe final de evaluación a USAID.

### **VIII. CRITERIOS DE SELECCIÓN**

El consultor que realizará la evaluación será seleccionado sobre la base de los siguientes criterios:

- Enfoque técnico de su propuesta (claridad, coherencia lógica, metodología)
- Formación académica y publicaciones
- Experiencia profesional (al menos 8 años de experiencia en proyectos y evaluaciones)
- Experiencia en proyectos de gestión de agua, manejo de recursos naturales, conservación y temas relacionados
- Experiencia en gobernanza de recursos naturales (comunidades, gobiernos locales y regionales).
- Conocimiento del ámbito del proyecto y temática del proyecto.
- Propuesta financiera (costo competitivo, coherente con el plan de trabajo y CV(s) presentado(s)).

La selección de los candidatos se llevará a cabo conjuntamente por TMI y USAID-Peru.

### **IX. CONTACTOS**

Jorge Recharte Director TMI Programa Andes jrecharte@mountain.org	Cristina Giraud Coordinadora Cumbres-Costa cgiraud@mountain.org
---	---

FIN DEL ANEXO A

## **Anexo 3: Descripción detallada de métodos de levantamiento y análisis de datos**

Lo siguiente es una sinopsis de la metodología aplicada en el proceso de la evaluación. La memoria fotográfica más abajo da algunas impresiones de los métodos (Anexo 9).

### I. Dimensión temporal de la evaluación:

La evaluación final del Proyecto Cumbres-Costa ha contado con un procedimiento metodológico adaptado a las diferentes fases de su ejecución, tanto como los diferentes ámbitos institucionales del proyecto. Las fases de la evaluación englobaron las siguientes etapas:

- Preparación en gabinete (La Paz): revisión de documentos clave, diseño del Plan de trabajo y del Cronograma de actividades, elaboración de la Guía de preguntas
- Sintonización en Lima: primeras reuniones y conversaciones con TMI y USAID, preparación de la fase de campo y de reuniones
- Fase de campo: levantamiento de datos tanto en Lima, como en Ancash y Piura respectivamente
- Retoque en Lima: levantamiento de datos y obtención de documentos adicionales
- Sistematización de datos
- Presentación de resultados preliminares (*debriefing*)
- Continuación de la sistematización de datos
- Elaboración del reporte borrador e informe final

En todo el proceso, se ha seleccionado instrumentos adaptados a las circunstancias particulares de cada una de estas fases, tomando en cuenta los objetivos del Proyecto:

(1) *Se han incrementado y fortalecido las capacidades de comunidades y organizaciones de base para gestionar los ecosistemas de alta montaña como estrategia de adaptación al cambio climático.*

(2) *Se han establecido políticas públicas en gobiernos locales de cabeceras de montaña para la adaptación al cambio climático en cuencas de Ancash y Piura.*

### II. Descripción de las diferentes fases:

**Preparación en gabinete (La Paz):** En esta fase, los consultores han preparado la ejecución mediante la revista de toda documentación disponible, incluyendo los documentos de proyecto. De tal manera, se ha considerado las intervenciones del Proyecto en sus lógicas, objetivos y métodos. Además, se ha tomado en cuenta los

datos geográficos, sociales y económicos de las cuencas y regiones de intervención. Adicionalmente, y para asegurar una aproximación multi-dimensional, se ha considerado estrategias temáticas de TMI, USAID Perú y del Gobierno del Perú referente a la adaptación al cambio climático, tanto como al desarrollo económico-social de las regiones Ancash y Piura, tomando en cuenta sus propiedades particulares.

En base a esta orientación, se ha preparado un catálogo de preguntas para la fase de campo y las visitas a las instituciones involucradas, las cuales han servido como base para las entrevistas semi-estructuradas. Sin embargo, el catálogo ha sido una guía flexible que se ha adaptado en base de las experiencias del proceso y según las necesidades de la evaluación.

**Sintonización en Lima:** Después de llegar a Lima, se ha coordinado las visitas de campo y entrevistas en estrecha coordinación con TMI y los miembros de USAID involucrados en esta fase. Adicionalmente, se realizaron múltiples entrevistas con entidades nacionales.

**Fase de campo:** Esta fase central del proceso de la evaluación ha englobado principalmente el levantamiento de la mayoría de datos requeridos y dirigidos a las metas de la evaluación a través de entrevistas individuales semi-estructuradas a nivel nacional (Ministerio del Ambiente, Secretaría Nacional de Descentralización, USAID, Condesan u otros organismos clave) y sub-nacional (Gobiernos regionales, otras ONGs). A nivel local, tanto en las instituciones municipales, como en la población de beneficiarios, se ha aplicado métodos participativos, entre ellos el instrumento de grupos focales conformados por representantes de las comunidades.

**Retoque en Lima:** Durante esta fase se ha trabajado en estrecha relación con el director y los miembros del equipo del TMI para llenar vacíos en la información a través de obtención de aclaraciones y documentos adicionales. Además, se ha realizado entrevistas complementarias con actores asociados al Proyecto Cumbres-Costa.

**Presentación de resultados preliminares:** Con el fin de socializar los resultados preliminares de la evaluación con el equipo núcleo del TMI y representantes de USAID Perú, los evaluadores han preparado y presentado los resultados preliminares mediante una presentación en formato *power point* en un evento de *debriefing*.

**Sistematización de datos:** Esta fase de trabajo en gabinete ha servido como base para la preparación del reporte borrador de la consultoría. Para obtener un conjunto de datos sólidos, se ha aplicado una triangulación de datos, clasificando diferentes declaraciones para estimar su validez.

**Preparación del reporte borrador e informe final:** La preparación del producto final de la consultoría, la elaboración del informe final, ha sido realizado en trabajo de gabinete. El informe contiene las experiencias de la fase de campo y de las entrevistas a nivel institucional de manera detallada (evidencias), conclusiones específicas deducidas de estas, comentarios sobre la metodología de levantamiento de datos, una sección de lecciones aprendidas y recomendaciones para la replica de prácticas exitosas, dirigidas tanto al TMI como a la Misión de USAID en Perú.

### III. Ámbitos institucionales del Proyecto Cumbres-Costa y métodos relacionados:

**Ámbito del Instituto de Montaña/TMI:** La evaluación del Proyecto Cumbres-Costa se basa en gran parte en la comprensión de las estructuras institucionales del Instituto de Montaña, su lógica de funcionamiento, tanto como sus enfoques temáticos y operativos en la ejecución de proyectos y de este Proyecto en específico. Para llegar a esta comprensión del Proyecto y de su entorno, los consultores han aplicado una serie de métodos para obtener las informaciones respectivas:

*Análisis FODA:* El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), es una herramienta estratégica del ámbito del desarrollo organizativo, que se utiliza para conocer la situación presente de una organización, institución o empresa. El método identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización. En el marco de esta consultoría, se ha realizado el análisis en la oficina de Piura. Sin embargo, se ha ampliado la lógica del instrumento por una dimensión temporal, comparando declaraciones del análisis que reflejan el estado actual, con el estado de antes del inicio del PCC (el año 2009) y una vista hacia el futuro (el año 2015). La idea era obtener un análisis del desarrollo institucional interno que ha producido la ejecución del proyecto y de necesidades institucionales para seguir ejecutando proyectos parecidos.

*Mapeo de actores:* El mapeo de actores es un instrumento que surge de la teoría de redes sociales y trata de analizar la capacidad de una institución de formar alianzas con diferentes actores en su entorno (personas individuales, sociedad civil, entidades estatales y privadas, instituciones educativas, proyectos). El motivo de realizar este análisis en el ámbito del TMI ha sido de identificar las alianzas y cooperaciones importantes para trabajar el tema de adaptación al cambio climático, obtener los resultados aspirados del PCC y crear efectos de sinergia.

*Tabla de relaciones:* En base del mapeo de actores, se ha elaborado tablas de las relaciones que mantiene TMI con los actores clave identificados anteriormente, con el fin de analizar el carácter de cada relación, el valor para la institución y el potencial para el futuro.

*Distribución de tiempo:* El ejercicio de distribución de tiempo que se ha realizado a nivel de los coordinadores del Instituto de Montaña es un instrumento que está dirigido al análisis de la gestión de proyectos. Los participantes explican a detalle el tiempo dedicado a las diferentes actividades cotidianas de su trabajo y se trata de analizar conjuntamente aquellas que necesitan optimización para un mejor manejo del proyecto.

*Entrevistas individuales semi-estructuradas:* La guía de preguntas que se ha desarrollado ha servido como base para el procedimiento investigativo que ha dirigido el equipo de evaluación hacia el conocimiento de los logros y resultados del proyecto, tanto como los aspectos clave de gestión, coordinación y cooperación con socios estratégicos que caracterizaron a la implementación del Proyecto Cumbres-Costa durante los últimos tres años. Para cada bloque temático identificado, la guía contiene preguntas iniciales que proveen a los consultores de una visión conjunta,

antes de entrar al detalle de la pregunta de evaluación respectiva. Las preguntas han estado ordenadas por objetivo del proyecto. Sin embargo, esta guía presenta una aproximación amplia a cada área temática y requiere la selección de preguntas adecuadas para el contexto específico de la entrevista y del entrevistado. Además, no es un documento rígido, sino permite la adición de otras preguntas más específicas y relacionadas a temas que surgen durante la entrevista. Entrevistas semi-estructuradas requieren preguntas no sugestivas, y por consiguiente permiten que el entrevistado de manera abierta exprese sus opiniones y apreciaciones, conduciéndose el curso de la entrevista por sus reacciones.

**Nivel de beneficiarios:** En la fase de campo, se ha usado herramientas y métodos participativos para levantar los datos requeridos que han proporcionado los conocimientos sobre la efectividad del proyecto:

*Grupos focales:* Los grupos focales son un tipo de entrevista grupal que se conforma de un promedio de 8 a 10 personas. Por razones de comparabilidad, se ha contado con una composición de participantes con condiciones similares (acceso a los recursos naturales, sistemas de producción, potenciales productivos) que representan a las comunidades y el contexto específico, respetando criterios de género. La idea es de permitir a los participantes de expresar sus experiencias, sentimientos y preferencias acerca del Proyecto para desprender de sus declaraciones la efectividad del proyecto en capacitaciones.

*Entrevistas individuales:* Basadas en la guía de preguntas (véase párrafo de entrevistas individuales semi-estructuradas arriba) y completadas por conocimientos sacados en el grupo focal, se ha realizado entrevistas individuales con beneficiarios para aclarar y profundizar los hallazgos.

*Observación-participación:* La observación-participación es una técnica que permite recopilar informaciones sobre el contexto investigado a través de asistencia en reuniones, transcurso del día u otras actividades institucionalizadas. En la evaluación del Proyecto Cumbres-Costa, se ha aplicado esta técnica en el caso de Ancash, donde el consultor ha participado en la conferencia ciudadana de la Mancomunidad Municipal Tres Cuencas y en una mesa de diálogo con representantes de la cuenca baja del Río Santa. La observación-participación ha permitido analizar los mecanismos institucionalizados del ámbito de gestión del agua, que en parte han sido impulsados por el Proyecto, para verificar su funcionamiento.

*Visitas de campo e interpretación de maquetas:* Para conocer el grado de comprensión de los efectos del cambio climático por lado de los beneficiarios, se ha realizado visitas de campo, a lugares donde los cambios son visibles (retroceso de un glaciar en Ancash y una huerta de mango que cuenta con poco rendimiento y nuevas plagas debido al aumento de la temperatura), y un ejercicio de interpretación de maquetas de las comunidades de Canrey Chico y Huasta (Ancash), mostrando la

topografía y las especificidades de la cuenca. Estas dos actividades han servido para apreciar el conocimiento local del cambio climático.

**Entorno institucional:** El entorno institucional del Instituto de Montaña y más específicamente del Proyecto Cumbres-Costa, ha sido la fuente para informaciones temáticas adicionales, la evaluación de las capacidades del instituto de posicionar los temas del Proyecto y crear alianzas estratégicas para llevar adelante su ejecución.

Los instrumentos principales en este nivel han sido *entrevistas individuales* basadas en la guía de preguntas y *observación-participación* (véase arriba para detalles).

#### IV. Selección de entrevistados:

El proceso de selección de entrevistados fue dirigido por los distintos ámbitos en que trabaja el Instituto de Montaña en el marco del Proyecto Cumbres-Costa. En base de la identificación de actores clave para la ejecución del Proyecto Cumbres-Costa por parte del Instituto, información cruzada por el equipo de evaluación con los documentos del Proyecto, se ha entrevistado a las personas del entorno institucional que durante la implementación del PCC han tenido una relación directa con el Proyecto. A nivel de los beneficiarios, se ha realizado grupos focales en las comunidades piloto del proyecto, cuyas participantes han sido escogidos por la comunidad. Además, el grupo focal ha seleccionado a las personas para las entrevistas individuales adicionales.

#### V. Limitaciones metodológicas:

El equipo de evaluación ha tratado en su diseño metodológico de considerar la complejidad del Proyecto en sus niveles de intervención y influencia. Sin embargo, existen algunos factores limitantes para el procedimiento metodológico:

- Realizar la evaluación antes del cierre del Proyecto ha significado que la sistematización de los datos del Proyecto por parte del equipo del TMI no había terminado todavía y sus resultados no estaban disponibles en el momento de la consultoría.
- No siempre ha sido posible encontrarse con los actores locales debido 1) al gran número de actores involucrados, 2) a los agendas de trabajo muy cargadas de varios de los actores, 3) a que algunas personas habían dejado sus cargos o se encontraban de viaje y 4) la falta de tiempo para visitar la zona baja del Río Santa.
- Como último, mencionar que la mayoría de los métodos no producen datos cuantitativos, sino solamente datos cualitativos que requieren más tiempo para evaluar y en muchos casos confirmación y/o aclaración, para lo cual se ha recurrido al método de la triangulación.



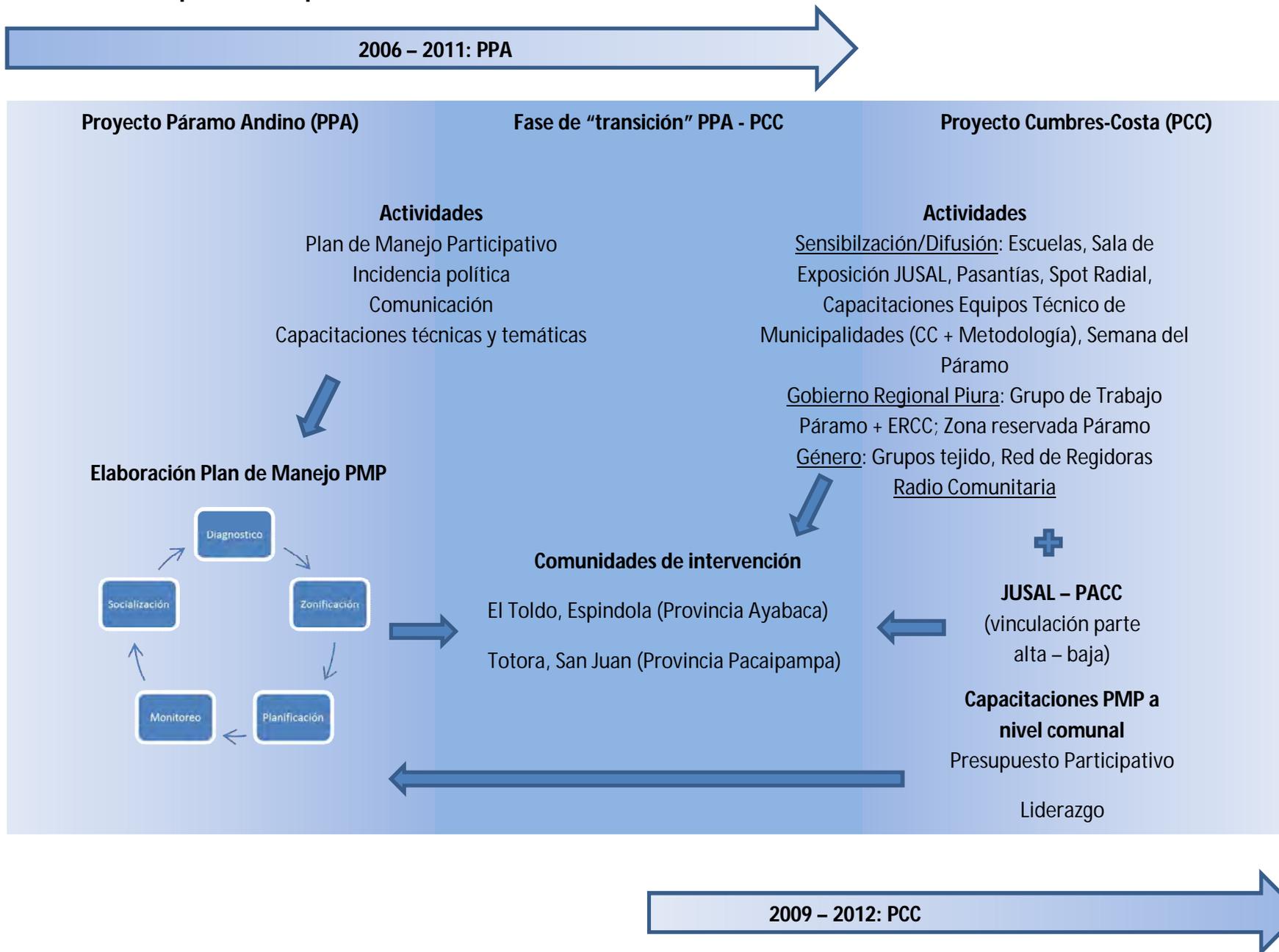
### Anexo 3.2.1: Tabla de alianzas y sus relevancias

Nombre	Tipo de Alianza	Fortaleza	Debilidad	Relevancia			Calificación
				Alta	Media	Baja	
<b><u>Nivel nacional</u></b>							
<b>REMURPE</b>	Estratégica, permite la réplica de prácticas exitosas	Acceso a instancias de gobierno nacional y alrededor de 600 municipalidades, mucha experiencia en gestión pública	Falta coordinación más profunda entre nivel nacional y niveles regionales (especialmente con Ancash)	x			Socio potencial para llevar sitios piloto a ser "Mancomunidad Escuela" en conservación y adaptación al cambio climático
<b>Presidencia del Consejo de Ministros – Secretaría de Descentralización</b>	Estratégica, apoyo al proceso de desarrollo de mancomunidad dirigida a gestión de cabeceras de cuenca/ACC	Entidad gubernamental orientada a promover/fortalecer capacidades de mancomunidades y descentralización de procesos. El TMI puede aportar y apoyarse en PCM para replicar experiencias	No se desarrolló como una alianza formal mediante convenios	x			Acceso al nivel nacional; Apoyo técnico para el registro formal de la Mancomunidad Municipal Tres Cuencas
<b>UI CN-Sur WANI</b>	Estratégica en relación al Foro Agua Santa (convenios de cooperación con TMI/Cumbres-Costa)	Impulsores principales del Foro Agua Santa	No mantiene sede ni staff permanente en Perú		x		Muchas competencias temáticas, ha brindado apoyo técnico y financiero; Poco potencial para el futuro

<b>Laboratorio de Ecología y Utilización de Pastizales (LUP-UNALM)</b>	Alianza inicialmente puntual para el fomento de investigación en relación puna-agua	Produce buenos resultados de investigación; apoyo técnico en manejo de pastizales (principal ecosistema de montaña)	Depende de asignación de fondos		<b>x</b>		Complementariedad de misiones: puna húmeda es el ecosistema de montaña más extenso del Perú. Acceso a información básica es clave
<b>Nivel regional Piura</b>							
<b>Gobierno Regional Piura</b>	Alianza estratégica para trabajo en el grupo de trabajo ERCC y grupo trabajo páramo y propuesta de zona reservada del páramo	Acceso a nivel político a través de grupos de trabajo	Volatilidad política puede cambiar relación en el futuro		<b>x</b>		Facilitan el posicionamiento del tema ambiental (grupos de trabajo ERCC, Páramo)
<b>Junta de Usuarios de San Lorenzo (JUSAL)</b>	Puntual: Elaboración del PACC, cooperación con comunidades de páramo y sala de información agua y cambio climático	Gran interés en tema de CC, vínculo con ecosistemas altos y bajos, además buenas relaciones con Junta Regional y Gobierno Regional	Entidad privada: no desarrolla políticas públicas		<b>x</b>		Brinda oportunidad de explorar el tema de Pagos para Servicios Ambientales en el futuro
<b>REMURPI</b>	Alianza estratégica para capacitación en Presupuesto Participativo y coordinación en capacitación a técnicos de municipalidades	Integración de municipalidades que tienen páramo, experticia en gestión pública y mancomunidades		<b>x</b>			Potencial para trabajar en mancomunidad del páramo (si se establece); Después de integración de municipalidades urbanas (en planificación) ofrece acceso a ellos para sensibilización y difusión

<b>Nivel regional Ancash</b>							
<b>Mancomunidad Municipal Tres Cuencas</b>	Aliado estratégico (parte cuenca alta)	Incidencia para implementación de políticas públicas de ACC	Todavía en proceso de construcción; sujeto a influencias políticas partidarias		<b>x</b>		La MMTC se ha creado dentro del Proyecto Cumbres-Costa como estrategia de adaptación al cambio climático; tiene alto potencial para trabajo futuro y para réplica de las experiencias
<b>Asociación Natura</b>	Existe convenio; aliado permanente	Conexión con cuenca baja del Río Santa	Limitados recursos propios		<b>x</b>		Realización de consultorías para el Proyecto; co-organización y ejecución de talleres de ACC; alto potencial para participación en futuros proyectos y actividades como aliado en la cuenca baja
<b>UNASAM</b>	Existe convenio. Asesoramiento, análisis de agua en laboratorio; participación comité organizador del Foro Agua Santa	Capacidad técnica-científica; fondos de contrapartida; certificados para curso de corresponsales				<b>x</b>	Hay potencial para futura cooperación en el tema de investigación y para el trabajo futuro en el Foro Agua Santa.
<b>MEF</b>	Aliado; apoyo permanente	Acceso a financiamientos y al nivel nacional	Persona del coordinador regional es clave			<b>x</b>	Importante en el futuro para asesoría y facilitación de procesos para proyectos
<b>UNALM</b>	véase "nivel nacional"						
<b>UI CN</b>	véase "nivel nacional"						

### Anexo 3.3: Esquema solapamiento de actividades PPA-PCC



## **Guía de preguntas**

**Antecedentes:** Este guía de preguntas sirve como base para el procedimiento investigativo que debe dirigir el equipo de evaluación hacia el conocimiento de los logros y resultados del proyecto, tanto como los aspectos claves de gestión, coordinación y cooperación con socios estratégicos que caracterizaron a la implementación de *Cumbres-Costa* durante los últimos tres años. Para cada bloque temático, el guía cuenta con preguntas iniciales que proveen a los consultores de una visión conjunta, antes de entrar al detalle de la pregunta de evaluación respectiva. Las preguntas están ordenadas por objetivo del proyecto.

Sin embargo, este guía presenta una aproximación amplia a cada área temático y requiere la selección de preguntas adecuadas para el contexto y específico de la entrevista y del entrevistado. Además, no es un documento rígido, sino permite la adición de otras preguntas más específicas y relacionadas a temas que surgen durante la entrevista.

### **Bloques temáticos y preguntas:**

*Ref. A. Modelo conceptual del proyecto. La evaluación describirá el modelo conceptual según fue llevado a cabo de manera concreta en las estrategias, intervenciones y procesos del proyecto.*

**Pregunta de evaluación N ° 1. ¿Qué tan útil y eficaz ha sido el modelo conceptual en relación con el logro general de los objetivos del proyecto y su contribución a la meta del proyecto?**

- Describir brevemente el enfoque general del proyecto/modelo(s) y las hipótesis.
- Identificar los cambios realizados a este durante la ejecución y la justificación.
- Describir cómo el enfoque general/modelo y las hipótesis se han enriquecido o se han detallado como resultado de la experiencia del proyecto (por ejemplo, enfoque de ecosistema vs cuenca hidrográfica; enfoques en municipios o mancomunidad).
- Determinar si los supuestos del modelo del proyecto eran sólidos.

*En base a sus evidencias y conclusiones:*

- Recomendar cambios específicos para mejorar el modelo de proyecto o el enfoque.

**y**

*Ref B. Intervenciones, actividades y procesos. Esta pregunta debe evaluar el progreso logrado por el proyecto implementando las actividades e intervenciones del plan operativo.*

**Pregunta de evaluación N ° 2. ¿Se ejecutaron las actividades de manera consistente con el enfoque general y las hipótesis del proyecto?**

- Elaborar un resumen de los resultados intermedios y actividades implementados.
- Describir los resultados obtenidos por el proyecto.
- Evaluar en qué grado las actividades e intervenciones son coherentes y contribuyen al fortalecimiento de instituciones, iniciativa o innovación local.
- Evaluar la coherencia entre actividades e intervenciones de un lado y el enfoque general/ hipótesis del proyecto.

*En base a sus evidencias y conclusiones:*

- Recomendar maneras de mejorar el modelo de actividad de este proyecto de adaptación al cambio climático, específicamente la identificación de aquellas actividades necesarias y suficientes para lograr los resultados esperados.

## Objetivo 1: Fortalecimiento de capacidades en el manejo del ecosistema?

- Cuáles son las intervenciones territoriales directamente relacionadas a las actividades del proyecto que se ha realizado en los últimos tres años? Por favor, nombre las 3 más importantes para el desarrollo de un sistema de gestión impactante.
- Cuáles son los efectos principales del cambio climático en el área y cómo reaccionó el proyecto Cumbres-Costa a ellos en la configuración de sus actividades/capacitaciones?
- Cómo ve usted la magnitud de procesos de capacitación impulsados a nivel de la comunidad/organización de base?
- Cuáles son las consecuencias inmediatas de las capacitaciones para el manejo del ecosistema? Cómo ha cambiado?
- Ha cambiado la relación de la comunidad/organización de base con la municipalidad/representantes de la municipalidad? Cómo?
- Cómo ve usted la coherencia de actividades del proyecto? Cómo encajaron los diferentes módulos de capacitación/eventos? En qué manera son mutuamente complementados?

## Objetivo 2: Establecimiento de políticas públicas de ACC en gobiernos locales?

- Cuáles son los planes municipales/ordenanzas/normas aprobadas/proyectos diseñados por el municipio/mancomunidad que cuentan con influencia directa de las comunidades/organizaciones de base capacitadas por el proyecto Cumbres-Costa?
- Cómo funciona la cooperación comunitaria con el nivel municipal? Cómo era antes?
- En qué manera apoyaron las actividades a una estrategia y un entendimiento coherente de ACC a nivel municipal?
- En qué temáticas hubiera sido útil implementar más procesos de concientización? Por favor, nombre las 3 temáticas más importantes.

## Supuestos:

- Cómo afectaron planes de desarrollo de la región en diferentes sectores (p. ej. Minería) a la gestión del ecosistema referente a la intervención del proyecto?

*Ref C. Componente de género. La evaluación revisará las estrategias y actividades implementadas a fin de incluir las perspectivas y necesidades de las mujeres en las estrategias de adaptación al cambio climático.*

### **Pregunta de evaluación N° 3. ¿Implementó el proyecto un enfoque de género adecuado a las actividades de adaptación al cambio climático?**

- *Elaborar un resumen de las estrategias y actividades ejecutadas por el proyecto para incorporar las perspectivas de las mujeres en las intervenciones de adaptación al cambio climático.*
- *Evaluar en qué grado el proyecto permitió conocer la perspectiva de género en materia de cambio climático e implementó intervenciones destinadas a incluir a mujeres u otros grupos marginales.*
- *Evaluar en qué grado las mujeres fueron empoderadas como resultado del proyecto.*

*En base a sus evidencias y conclusiones:*

- *Recomendar maneras de mejorar tanto los aspectos generales y específicos del componente de género en proyectos de*

*adaptación al cambio climático.*

Objetivo 1: Fortalecimiento de capacidades en el manejo del ecosistema?

- Cuáles son los efectos del cambio climático que principalmente afectan los trabajos diarios de las mujeres?
  - o Cómo reaccionó el proyecto Cumbres-Costa en sus actividades a estas necesidades específicas?
- Cuál es el rol de mujeres en la nueva estrategia de manejo del ecosistema?
- Cómo influyeron las mujeres la orientación de los planes de manejo
- Cuáles eran sus intereses específicos?
- Cómo están dando apoyo los hombres a las necesidades específicas de mujeres en el marco de plan de manejo del ecosistema?
- De qué forma se han considerado los intereses de mujeres en relación a los de los hombres?
- De qué manera han considerado las familias de las zonas más pobres y remotas de la comunidad?
- Cómo ha atendido el proyecto las preguntas generacionales? Ha prestado atención a la inclusión de gente mayor (perspectivas sobre el cambio climático)? Cómo?

Objetivo 2: Establecimiento de políticas públicas de ACC en gobiernos locales?

- (En qué medida toma en cuenta la ERCC las necesidades específicas de mujeres?)
- Cuáles son los planes municipales/ordenanzas/normas aprobadas/proyectos diseñados para el nivel municipal que demuestran sensibilidad de género? De qué forma?
- Cuáles son las metas/necesidades para incorporar el tema en el futuro?

*Ref D. Resultados y sostenibilidad. La evaluación analizará tanto resultados esperados como no esperados que fueron obtenidos comparándolos con las metas establecidas en el Plan de Monitoreo de Desempeño (Performance Monitoring Plan-PMP).*

**Pregunta de evaluación N° 4. Se lograron los objetivos del proyecto y en que grado actividades, prácticas y resultados continuarán después de que el proyecto haya terminado?**

- *Evaluar el grado de cumplimiento para cada indicador de resultado en el PMP. Presente sus evidencias y conclusiones con respecto a cada resultado.*
- *Discutir las diferencias entre Piura y Ancash y lo que funcionó mejor, o no, en cada lugar.*
- *Evaluar si la capacidad de TMI para prestar servicios sostenibles en el ámbito de la adaptación al cambio climático se ha fortalecido.*
- *Discutir el nivel de participación de los beneficiarios (comunidades, gobiernos municipales, REMURPE, actores de la zona de costa u otros).*
- *Evaluar el impacto del proyecto en el fortalecimiento de organizaciones de base comunitaria y gobiernos municipales para participar, elaborar, implementar estrategias de adaptación al cambio climático.*
- *Evaluar el grado en que los resultados alcanzados son sostenibles e identificar las debilidades.*

*En base a sus evidencias y conclusiones:*

- *Recomendar maneras de mejorar la sostenibilidad de las intervenciones en los proyectos de adaptación al cambio climático.*

*Recomendar maneras de mejorar las capacidades institucionales de TMI en las acciones de adaptación al cambio climático.*

### Objetivo 1: Fortalecimiento de capacidades en el manejo del ecosistema?

- Cuáles son las prácticas de manejo del ecosistema establecidas a través/como resultado de las actividades del proyecto? Cómo relacionan a la realidad socio-económica y ambiental local?
  - o Cuáles son las líneas de trabajo/proyectos/procedimientos influidos por el proyecto Cumbres-Costa que se ha establecido firmemente y que van a continuar después del cierre de proyecto? Cuál es su valor agregado para la región?
- Existen otros resultados/impactos del proyecto no esperados? Cuáles?
- Cuál era el rol del proyecto Cumbres-Costa y sus representantes/asesores técnicos en el asesoramiento hacia un plan de manejo del ecosistema?
- Cuál ha sido el rol/papel de ustedes (p. ej. Comunidad) en la elaboración de contenidos de las capacitaciones?
- Cómo tomó en cuenta el proyecto Cumbres-Costa las necesidades/demandas particulares del nivel local en la elaboración de eventos/capitaciones?

### Objetivo 2: Establecimiento de políticas públicas de ACC en gobiernos locales?

- Cuáles son las políticas/ordenanzas públicas/normas atribuidas a la intervención del proyecto Cumbres-Costa y en qué consiste su impacto más importante para el nivel municipal?
- Cómo percibe usted la cooperación comunidades-municipios en la elaboración de políticas relacionadas al CC?
- Para el futuro, como ve usted el modo de interacción entre los niveles comunales y municipales?
- Cuáles son las necesidades de fortalecimiento de capacidades en el tema de ACC más importantes?
  - o Cuáles son las demandas/necesidades temáticas que el proyecto no ha considerado/debe considerar en el futuro?
- 

*Ref E. Gestión y ejecución del proyecto. La evaluación determinará en qué medida el proyecto se manejó con eficiencia y flexibilidad para lograr los objetivos del proyecto.*

#### **Pregunta de evaluación N° 5. ¿Fue el proyecto gestionado con eficiencia para apoyar los objetivos del programa?**

- *Describir el uso de los planes operativos detallados, del plan de monitoreo del desempeño (PMP) y el monitoreo y evaluación en el proyecto.*
- *Describir el diseño y la ejecución financiera del proyecto.*
- *Evaluar si el proyecto tuvo el número suficiente de personal con conocimientos pertinentes para la supervisión y dar el apoyo técnico a las actividades del proyecto.*
- *Evaluar la eficacia de la articulación con proyectos complementarios que son co-financiamiento del proyecto.*
- *Evaluar si la gestión del proyecto en general fue flexible, oportuna y suficiente.*
- *Identificar y describir el estado y logro de alianzas establecidas por el proyecto.*
- *Identificar las fortalezas y debilidades de las alianzas o socios del proyecto.*
- *¿Fueron estas asociaciones relevantes como soporte al logro de los objetivos del proyecto?*

*En base a sus evidencias y conclusiones:*

- *Recomendar las áreas específicas en que TMI debería trabajar para mejorar sus prácticas de gestión para apoyar*

*el logro de objetivos del proyecto.*

- *Recomendar maneras en las que TMI puede mejorar la integración de sus diversos proyectos orientados a apoyar la adaptación al cambio climático.*

#### Objetivo 1: Fortalecimiento de capacidades en el manejo del ecosistema?

- *Cómo ve usted la cooperación con TMI (antecedentes, forma de intensidad de la cooperación)?*
- *Cómo percibe usted la importancia del proyecto Cumbres-Costa en cuanto al fomento de la temática de ACC en las regiones de Ancash y Piura?*
- *Cómo percibe usted la comunicación del proyecto hacia usted en la coordinación/planificación de actividades?*
  - *Qué rol asumió el representante del proyecto Cumbres-Costa en la coordinación/planificación de actividades?*

*Ref F. Recomendaciones para mejorar el diseño e implementación de proyectos de adaptación al cambio en el Perú. La evaluación debe proporcionar recomendaciones específicas a USAID y TMI en relación con los enfoques a seguir para la adaptación al cambio climático en el Perú. El equipo de evaluación debe revisar la estrategia de la agencia USAID para la adaptación al cambio climático. La estrategia se encuentra en:*

*[http://www.usaid.gov/our\\_work/policy\\_planning\\_and\\_learning/documents/GCCS.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/policy_planning_and_learning/documents/GCCS.pdf).*

#### **Pregunta de evaluación No. 6. ¿Cuáles son las estrategias sugeridas para apoyar la replica y la diseminación de los resultados del proyecto?**

- *Describir las herramientas más prometedoras, las mejores prácticas y experiencias que podrían facilitar la replica, ampliación o difusión de los resultados del proyecto.*
- *Describir el uso de líneas de base en el proyecto, ¿Cómo se podrían mejorar y en qué medida podrían participar actores como comunidades, municipios u otros actores sociales en su elaboración.*
- *Describir en qué medida las mancomunidades municipales son capaces de influir en las políticas a favor de la adaptación al cambio climático.*
- *Describir las pruebas, si se hallan, de que la gobernanza está mejorando y las conexiones que existen entre una mejor gobernanza y adaptación al cambio climático.*

*En base a sus evidencias y conclusiones:*

- *Recomendar los próximos pasos que se podrían tomar para consolidar y replicar los resultados en adaptación al cambio climático del proyecto.*
- *Recomendar como mejorar u orientar los arreglos institucionales en proyectos de adaptación al cambio climático.*

#### Objetivo 1: Fortalecimiento de capacidades en el manejo del ecosistema?

- *De las herramientas usadas por el proyecto Cumbres-Costa (eventos de educación y concientización, talleres formativos con distintos módulos etc.), cuáles han sido las más útiles? Por qué? Por favor, nombre las 3 más útiles.*
- *Cuáles son los puntos pendientes originalmente acordados con el proyecto Cumbres-Costa?*
- *Dónde ve usted el plan de manejo/estrategia de gestión de la cuenca/estado de desarrollo de la localidad en un lapso de 5 años?*

#### Objetivo 2: Establecimiento de políticas públicas de ACC en gobiernos locales?

- Cómo se puede mejorar la coordinación entre las diferentes entidades a nivel regional (mancomunidad, redes de cooperación, comunidades etc.) que quedan pendientes y deben estar abordados en el futuro?
- Qué rol quiere asumir la mancomunidad en temas de ACC en los próximos años (potencial y perspectiva)?

## Anexo 4: Lista de entrevistados

Apellido	Nombre	Título	Institución	Función	Fecha	Lugar	Observaciones / temas tratados
<b>Contactos principales en Lima</b>							
Boley	Jeremy		USAID Misión Perú, Oficina de Desarrollo Económico y Medio Ambiente	Oficial de Medio Ambiente		Lima y Piura	
Chavez S.	Fernando		USAID Misión Perú, Oficina de Desarrollo Económico y Medio Ambiente			Lima y Huaraz	
<b>Recharte*</b>	<b>Jorge</b>	Dr.	TMI – Programa Andino	Director	21/05/12; 25/05/12 26/05/12 27/05/12	Lima viaje Pastoruri Huaraz	
Santiago Fink	Helen		USAID Washington			Lima, Huaraz y Piura	
<b>Equipo TMI en Huaraz</b>							
Andrade	Lenin	Administrador de empresas	Administrador TMI – Programa Andino	Administración			
Borland	Neil	MA in Global Development Policy	Voluntario TMI – Programa Andino	Apoyo a Py. Punas y Agua y Cumbres- Costa			
Chávez	Doris	Técnica Agropecuaria	TMI – Programa Andino	Facilitadora de campo Proyectos Cumbres-Costa y Punas y Agua	23/05/12; 25/05/12	almuerzo; Oficina TMI, Huaraz	

Cochachin	Milena	Contadora	Contabilidad Asistente de administración				
Gil Ríos	Junior	Bachiller Ingeniería Ambiental	TMI – Programa Andino	Consultor para Py. Punas y Agua, responsable del sistema de monitoreo hídrico Tesisista			
<b>Giraud*</b>	<b>Cristina</b>	Geógrafa	TMI – Programa Andino	Coordinadora Proyecto Cumbres- Costa Coordinadora Regional Ancash de TMI	durante toda la fase de campo	Huaraz, Canrey Chico, Huasta	todos los temas relevantes al Proyecto, coordinación del Proyecto
Rodríguez	Fidel	Bach. Administración de Empresas	Remur-Ancash  Mancomunidad Municipal Tres Cuencas	Secretario Técnico de REMUR Ancash  Secretario Técnico y Gerente de la MMTC  Consultor TMI, especialista municipalista	25/05/12; 27/05/12	Oficina TMI, Huaraz; visita Huasta	
Sánchez	Juan	Téc. Agrop.	TMI – Programa Andino	Asistente de campo	27/05/12	visita Huasta	
<b>Equipo TMI en Piura</b>							
Bereche	Mariella		TMI Programa Andino	Facilitadora del proceso del PACC y la implementación de la sala de exposición "Agua y cambio climático"		Piura, San Juan de Cachiaco	

				con la JUSAL			
de los Milagros Reto Pino	Nataly		TMI Piura	Voluntario 2010 – 2011			
Moscoso Avila /	Alan Gerardo		TMI Piura	Voluntario 2010 - 2011			
Palacios Núñez	Ángel		TMI Piura	Voluntario 2010-2011			
Palacios	Carlos		TMI Programa Andino	Comunicación masiva sobre cambio climático en la ciudad de Piura y apoyo en la facilitación del PACC		Piura	Ya no tiene contrato
<b>Rondán Ramirez*</b>	<b>Vidal</b>		TMI Programa Andino	Coordinador TMI Piura Coordinador Proyecto Cumbres-Costa en Piura		Piura, San Juan de Cachiaco	
Vasquez	Julio		TMI Programa Andino	Facilitador del proceso de radio comunitaria con jóvenes de las comunidades parameras		Piura	Ya no tiene contrato
<b>Representantes de instituciones estatales (nivel nacional y regional)</b>							
Albán Contreras	Luis Enrique		Gobierno Regional de Piura	Sub Gerente Regional de Normas y Supervisión	29/05/2012	Piura	
Carhuapoma	Juan Manuel		Municipalidad Pacaipampa	Alcalde	29/05/2012	Piura	

Castillo	Gilmer	Ing. Civil	Gobierno Regional Ancash, Unidad Formuladora	Especialista en la formulación de proyectos - SNIP	25/05/12	Oficinas Gobierno Regional	- explicación funcionamiento SNIP - discusión sobre los dos proyectos de la Mancomunidad Tres Cuencas
Gonzáles	Oliver	Economista	MEF – Ministerio de Economía y Finanzas	Coordinador de Asistencia Técnica del MEF Regional Ancash	23/05/12	Oficina MEF, Huaraz	
Guerrero Rodríguez	Ignacio	Ing. Agrónomo	Gobierno Regional Ancash, Unidad Formuladora	Especialista en la formulación de proyectos - SNIP	25/05/12	Oficinas Gobierno Regional	- explicación funcionamiento SNIP - discusión sobre los dos proyectos de la Mancomunidad Tres Cuencas
Guevara Ojeda	Augustino		Municipalidad Huancabamba	Técnico Logísticas	24/05/2012	Huancabamba	Experto en rondas campesinas
Herrera Neira	Elver		Municipalidad Pacaipampa	Técnico Agropecuario	25/05/2012	Pacaipampa	
Ibañez	Ramiro		Municipalidad Huancabamba/ REMURPE	Alcalde Huancabamba/ Presidente REMURPE	24/05/2012	Huancabamba	
Landauro	José		Gobierno Regional de Piura	Técnico encargado de Áreas Protegidas	29/05/2012	Piura	
Menacho	Wilson	Ing. Agrónomo	Gobierno Regional Ancash, Unidad Formuladora	Jefe de la Unidad Formuladora del Gobierno Regional	25/05/12	Oficinas Gobierno Regional	- explicación funcionamiento SNIP - discusión sobre los dos proyectos de la MMTC

Merino	Vicente		Gobierno Regional de Piura	Técnico Encargado proyecto NorBosque	29/05/2012	Piura	
Neira Gaucho	Orlando		Municipalidad Pacaipampa	Jefe Área Saneamiento Ambiental	25/05/2012	Pacaipampa	
Neira Meza	Segundo José		Municipalidad Pacaipampa	Técnico Agropecuario	25/05/2012	Pacaipampa	
Pizarro Cornejo	Isabel		Gobierno Regional de Piura	Sub Gerente Regional de Medio Ambiente	29/05/2012	Piura	
Rojas	Josefa		MINAM - Dirección General de Cambio Climático, Desertificación y Recursos Hídricos	Coordinadora General Proyectos de Adaptación al Cambio Climático-BID	21/05/2012	Lima	
<b>Entrevistas individuales con socios y aliados</b>							
Aguilera	Omar		REMURPI	Equipo Técnico	29/05/2012	Piura	
Flores Mariazza	Enrique	Dr.	Universidad Nacional Agraria La Molina	Experto en Manejo de Pastizales	01/06/2012	Lima	
Murrieta	Eduardo		Ex-SERNANP	Experto en ACP	22/05/2012	Lima	
Ñaupari Vásquez	Javier	Dr.	Universidad Nacional Agraria La Molina	Experto en Sistemas de Información Espacial	01/06/2012	Lima	
Rojas	Alex		REMURPI	Secretario Ejecutivo	29/05/2012	Piura	
Santoyo Bustamante	Tulio		GIZ PDRS Programa Desarrollo Rural Sostenible	Coordinador Regional Piura	29/05/2012	Piura	

**Visita Comunidad Campesina Cordillera Blanca / Canrey Chico y Conferencia Ciudadana, 24/ 05/ 12**

Cieza	César	Ing. Agrónomo	Agrorural	Comité Técnico MMTC			Conferencia Ciudadana de la Mancomunidad Tres Cuencas; visita al vivero, visita parcela experimental de pastizales, visita a fuentes de agua
Cruz Salvador	Alejandro		Comunidad Campesina Cordillera Blanca	Presidente de la Comunidad Cordillera Blanca			
Guerrero	Ignacio	Ing. Agrícola	Unidad Formuladora- GRA	Comité Técnico MMTC			
León Vergara	Milton Duck	Abogado	Municipalidad Provincial de Recuay REMUR ANCASH	Alcalde Presidente Remur Ancash			
Maguiña	Eugenia		Municipalidad Provincial de Recuay  Red de Regidoras de Ancash	Regidora – Teniente Alcaldesa de MP Recuay – Presidenta de la Red de Regidoras de Ancash			

**Canrey Chico – Grupo Focal con miembros de CIAL, 24/ 05/ 2012**

Cruz Salvador	Alejandro		Comunidad Campesina Canrey Chico / Cordillera Blanca	Pdte de la Comunidad		Sala de la maqueta	
Espinoza Alamo	Lucas		CIAL				
Salvador Cruz	Jerónimo		CIAL	Tesorero			
Salvador Gonzales	Vicente		CIAL	Presidente CIAL			
Salvador Morales	Rolando		CIAL	Secretario			

Salvador Valdiviano	Simeona		CIAL				
Villanueva Bayona	Clemente		CIAL				
Zambrano Romero	Edita		CIAL				
<b>San Juan de Cachiaco – Grupo focal con miembros de la comunidad, 25/ 05/ 2012</b>							
Alberca	Maximina		Comunidad Totora	Comité de tejidos			
Castillo Melendrez	Misael		Comunidad San Juan	Teniente Gobernador			
Castillo Quinde	Pilar		Comunidad Totora	Presidente del comité de tejidos			
Chanta García	Alfonso		Comunidad El Palmo	Asistente Conservación del Páramo			
Esther	Rosa		Comunidad San Juan				
García M.	Jeremias		Comunidad El Palmo	Agente Ministro			
Herrera	Francisco		Comunidad El Palmo	Presidente ronda campesina			
Huaman	Antonio		Comunidad El Palmo	Vicepresidente			
Huamay	Segunda		Comunidad San Juan	Base			
Jibaja Guerrero	Percy		Comunidad Totora	Secretario de ronda			
Melendrez García	Jacoma		Comunidad Totora	Comité de tejidos			

Melendrez	Otilio		Comunidad Totora	Agente Municipal			
Melendrez Peña	Cesar		Comunidad El Palmo	Presidente Administración de Tierras			
Neira	Adriano		Comunidad San Juan	Rondero			
Neira	Emilio		Comunidad El Palmo				
Neira Guerrero	Delisia		Comunidad Totora	Presidenta Club de Madres			
Neira Peña	Nilda		Comunidad Totora	Comité de reforestación			
Neira Peña	Noe		Comunidad El Palmo	Teniente Gobernador			
Neira Suarez	Americo		Comunidad El Palmo				
Quinde C.	Erasmus		Comunidad San Juan	Presidente AAMAPF.			
Quinde Campos	Marcos		Comunidad San Juan	Presidente de R.C.			
Quinde G.	Sebastian		Comunidad San Juan	Presidente C.S.G.			
Quinde Garcia	Victor		Comunidad San Juan	Presidente A.P.			
Quinde Neira	Otilio		Comunidad San Juan	Rondero			
Ramos N.	Adelina		Comunidad Totora	Presidenta Vaso de Leche			
Ramos N.	Elva		Comunidad San Juan	Presidenta Vaso de Leche			

Ruiz	Pedro		Comunidad Totora	Teniente Gobernador			
<b>Reunión “Mesa de diálogo” con representantes de la cuenca baja</b>							
Alvino Avelino	Margarita		Escuela de Agua Limpia, Chimbote				
Cárdenas	Felix		Consejo Provincial del Santa				
Flores Paredes	Jorge Alan		Junta de Usuarios del Santa				
Foronda	María Elena	Socióloga	Fundación Natura, Chimbote	Directora	24/05/12	Oficina TMI, Huaraz	
Gómez	Jesús	Ingeniero	Unidad de Glaciología y Recursos Hídricos (UGRH)		25/05/12	Rinconcito Minero, Huaraz	
Odar Laos	Edgar	Ingeniero	Proyecto Chavimochic, Gov. Regional La Libertad	Jefe División Medio Ambiente Proyecto Chavimochic			
<b>Reunión con Corresponsales y Radio Comunitaria en Ancash</b>							
Cruz	Betty		Asoc. Ingenieros Ambientales	Ingeniera Ambiental	26/05/12	Oficina TMI, Huaraz	
García Romero	Noriza			estudiante ingenieria ambiental			
Meier	Christian						
Orellana	José		Radio Ancash y prensa regional				
Ortega	Jhonny	Bachiller en Comunicación					
Romeros	Pascual		UNASAM	estudiante			

Salazar	Walter		Canal TV 85 y Radio Ancash				
<b>Reunión con participantes de Radio Comunitaria en Piura</b>							
Jiménez Ramos	Aldo Alexander		Comunidad Samanga	Participante Radio Comunitaria	25/05/2012	Ofician TMI, Piura	
Neira Alberca	Ivan Abel		Comunidad Tотора	Participante Radio Comunitaria			
Peña Huamán	Servando		Comunidad Bellavista de Cachiaco	Participante Radio Comunitaria			
Quinde Neira	Servando		Comunidad San Juan	Participante Radio Comunitaria			
Ruiz Guerrero	Dolmo		Comunidad Bellavista de Cachiaco	Participante Radio Comunitaria			
<b>Visita Comunidad Campesina Huasta</b>							
Cano Laos	Rosa		Comunidad Campesina Huasta	Secretaria			
Cuentas	Arturo		Grupo de Plantas Medicinales				
Gaitan Montes	Sinforoso		Comunidad Campesina Huasta	Tesorero			
Padilla	Antonio		Grupo de Plantas Medicinales				
Velazquez	Alfredo		Comunidad Campesina Huasta	Presidente	27/05/12		Viaje y visita bosque de queñuales Grupo Focal
Velazquez	Cira		Grupo de Plantas Medicinales				

\* Con estas personas se ha mantenido un intercambio constante. Además, se ha realizado reuniones de retroalimentación diarias con el equipo evaluador y los representantes de USAID (Fernando Chávez, Helen Santiago Fink en Ancash/Jeremy Boley y Helen Santiago Fink en Piura).

## Anexo 5: Lista de publicaciones del TMI consultadas

<u>Autor</u>	<u>Título</u>	<u>dig.</u>	<u>impr.</u>	<u>Lugar</u>	<u>Fecha</u>	<u>Comentarios/ observaciones</u>
Bury, Jeffrey/ French, Adam / Mark, Bryan/ McKenzie, Jeffrey	Retroceso de los glaciares, vulnerabilidad humana y recursos hídricos en los Andes peruanos	X		Lima	2010	Nota informativa No. 2
Carey, Mark	Participación de comunidades locales en la adaptación al cambio climático en el Callejon de Huaylas: Implicaciones para la política	X		Lima	2010	Nota informativa No. 1
Chávez, Doris/ Dourojeanni, Pablo/ Zapata, Florencia	Mejorando nuestro conocimiento para la disponibilidad de agua: Monitoreo de la calidad y cantidad de agua en la Comunidad Campesina Cordillera Blanca (Ancash, Perú)	x		Producto Proyecto Punas y Agua	s/f	
Flores, Enrique/ Ñaupari, Javier/ Tácuna, Raúl/ Yalli, Bill	Mejorando la función hidrológica de los pastizales con enfoque participativo		x	Lima	s/f	Producto Proyecto Punas y Agua
Instituto de Montaña	De las Cumbres a la Costa – Comunidades y municipios de montaña frente al cambio climático en cuencas de Ancash y Piura, Perú		x	Lima	s/f	Nota informativa
Instituto de	La realidad del Páramo del Predio		x	Lima	2010	Parte de la serie "El diagnóstico

Montaña	San Juan de Cachiaco, Pacaipampa					socio-ecológico (DSE) del Plan de Manejo Participativo del Páramo"
Instituto de Montaña	Plan de Manejo Participativo del Páramo del Caserío de San Juan de Cachiaco, Pacaipampa, Ayabaca	x		Lima	2010	Producto PPA
Instituto de Montaña et al.	Glaciares, agua y sociedad en el Perú. Memoria de la Conferencia-Taller Internacional "Adaptándonos a un mundo sin glaciares – realidades, desafíos y acciones"	x		Lima y Huaraz	2009	
Loayza Muro, Raúl/ Elías Letts, Rafaela	La biodiversidad como herramienta para evaluar la calidad de agua en la Cordillera Blanca en el contexto del cambio climático	x		Lima	2011	Nota informativa No. 3
UICN/Instituto de Montaña	Guía para la formación de corresponsales locales en la cuenca del Río Santa	X		Huaraz	2011	
Villanueva Ramírez, Ricardo	Características de la cuenca del Río Santa	x		Huaraz	2011	Folleto Informativo No. 1
Villanueva Ramírez, Ricardo	Los impactos del cambio climático en las funciones hidrológicas de la cuenca del Río Santa	x		Huaraz	2011	Folleto Informativo No. 2
Villanueva Ramírez, Ricardo	Medidas de adaptación frente al cambio climático en la cuenca del Río Santa	x		Huaraz	2011	Folleto Informativo No. 3
Zamalloa	Competencias ambientales	X		Lima	2011	Serie: Documento de trabajo

Skoddow, Elizabeth	municipales					del proyecto, No. 2
Byers, Alton	Recuperación de pastos alpinos en el valle de Ishinca, Parque Nacional de Huascarán, Perú: Implicaciones para la conservación, las comunidades y el cambio climático	X		Lima	2010	Serie: Documento de trabajo del proyecto, No. 1

## Anexo 6: Documentos de trabajo del proyecto (internos, no publicados)

Esta lista es una colección de documentos internos de trabajo, como sea listas de participantes de talleres etc. Ha sido entregado a los evaluadores y representantes de USAID a inicios de la misión de evaluación. Para la compilación de esta lista se ha seleccionado una muestra.

<u>Título</u>	<u>Autor</u>	<u>Fecha</u>	<u>Tipo de documento</u>
<b>A</b>			
Ampliando el concepto de Cuidado de la Vida: Retos que enfrenta el Instituto de Montaña para la inclusión del género como tema principal del proyecto sobre cambio climático denominado De las Cumbres a la Costa	Eloy Neira	s/f	Estratégico
Aprendizaje colectivo y evaluación participativa – 2011: Memoria del taller	Vidal Rondán Ramirez	2011	Memoria
<b>C</b>			
Carta de Entendimiento entre la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión de Medioambiente del Gobierno Regional Ancash y el Instituto de Montaña	Gobierno Regional de Ancash/Instituto de Montaña	2010	Convenio
Carta de Entendimiento entre The Mountain Institute y la Jefatura del Parque Nacional Huascarán – SERNANP	SERNANP/Instituto de Montaña	2010	Convenio
“Cuidanía y Conservación” – Gobernabilidad y Gobernanza Ambiental: El caso del Ecosistema Páramo en el Perú	AGRORED/ Instituto de Montaña	2010	Producto PPA
Convenio de Cooperación interinstitucional entre el Gobierno Regional de Piura y el Instituto de Montaña	Gobierno Regional de Piura/Instituto de Montaña	2008	Convenio
Convenio de cooperación Interinstitucional REMURPE-TMI para la implementación del Proyecto Cumbres-Costa	REMURPE/Instituto de Montaña	2010	Convenio
Convenio de cooperación Interinstitucional REMURPI-TMI para la implementación del Proyecto Cumbres-Costa	REMURPI/Instituto de Montaña	2010	Convenio
Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el	MINAM/Instituto de Montaña	2011	Convenio

Ministerio del Ambiente y el Instituto de Montaña			
Convenio de Cooperación Interinstitucional que suscriben la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental y el Instituto de Montaña	SPDA/Instituto de Montaña	2011	Convenio
Convenio Específico entre The Mountain Institute y la Oficina Regional para América del Sur de la Union Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN-Sur)	UICN/Instituto de Montaña	2010	Convenio
Convenio Marco entre la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" y Mancomunidad Municipal Tres Cuencas: Santa – Fortaleza – Pativilca	UNASAM/Mancomunidad Tres Cuencas	2012	Convenio
Cumbres a la Costa – Plan de Monitoreo de Desempeño	Instituto de Montaña	s/f	Planificación
<b>G</b>			
Grant Contract Cooperative Agreement No. 527-A-00-09-00004-00	USAID	2009	Contrato
Grant Contract Cooperative Agreement No. 527-A-00-09-00004-00 Modification of Assistance	USAID	2010	Contrato
<b>M</b>			
Mapa de Actores ANCASH	(Instituto de Montaña.) Programa Cumbres Costa	s/f	
<b>N</b>			
Nuestra Teoría de Cambio	Instituto de Montaña. Programa Cumbres Costa	s/f	
<b>P</b>			
Performance Monitoring Report (PMP) last report : October 1 <sup>st</sup> , 2010 – September 30 <sup>th</sup> , 2011.	Instituto de Montaña	2011	Planificación
Plan de Adaptación al Cambio Climático de la Comunidad Campesina Cordillera Blanca – Canrey Chico, Provincia de Recuay, Ancash	Pablo Dourojeanni/Instituto de Montaña	2012	Estratégico
Plan de Adaptación al Cambio Climático de la Comunidad Campesina de Huasta – Distrito de Huasta, Bolognesi, Ancash	Pablo Dourojeanni/Instituto de Montaña	2012	Estratégico
Plan Estratégico 2008-2011	Instituto de Montaña	2008	Estratégico

Plan Operativo Anual Octubre 1, 2009 – Septiembre 31, 2010	Instituto de Montaña	2009	Planificación
Plan Operativo Anual Octubre 1, 2010 – Septiembre 31, 2011	Instituto de Montaña	2010	Planificación
Plan Operativo Anual Octubre 1, 2011 – Julio 14, 2012	Instituto de Montaña	2011	Planificación
Progress Report: July 15 – September 30, 2009	Jorge Recharte	2009	Planificación
Progress Report: 1 October 2009 – September 30, 2010	Jorge Recharte	2010	Planificación
Progress Report: October 1 <sup>st</sup> , 2010 – September 30 <sup>th</sup> , 2011	Jorge Recharte	2011	Planificación
<b>R</b>			
Resolución Rectoral No. 968 2010 UNASAM – Convenio entre Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo y The Mountain Institute	UNASAM/Instituto de Montaña	2010	Convenio

## Anexo 7: Literatura adicional consultada

<u>Autor</u>	<u>Título</u>	<u>Editorial/ Revista</u>	<u>dig.</u>	<u>impr.</u>	<u>Lugar</u>	<u>Fecha</u>	<u>Comentarios/ observaciones</u>
<b>C</b>							
Carey, Mark	In the Shadow of Melting Glaciers. Climate Change and Andean Society	Oxford University Press, 273 pp.	x		Oxford	2010	
<b>D</b>							
Devenish, Christian/Gianella, Cecilia	20 Years of Sustainable Mountain Development in the Andes – from Rio 1992 to 2012 and beyond	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE	X		s/f	2011	
<b>F</b>							
Fundación Natura/ WWF/ Unión Europea	Cambio climático en un paisaje vivo: Vulnerabilidad y adaptación en la Cordillera Real Oriental. Colombia, Ecuador y Perú	Ed.: Naranjo, Luís Germán	x		Santiago de Cali	2010	
<b>M</b>							
Morales Arnao, César	Las Cordilleras del Perú	Banco Central de la Reserva del Perú/ Universidad San Martín de Porres	x		Lima, Perú	2001	
<b>P</b>							
Pettengell, Catherine	Climate Change Adaptation – Enabling people living in poverty to adapt	Oxfam Research Report, April 2010	X		s/f	2010	
Plasencia Sánchez, Edson	Glaciares, Cambio Climático y Actividades Productivas: El caso de Perú	Glaciares Andinos – Recursos Hídricos y Cambio Climático, 41 pp. Programa Chile Sustentable	x		s/f	2011	
<b>U</b>							

USAID – United States Agency for International Development	Adapting to Climate Variability and Change – A Guidance Manual for Development Planning			x	Washington D.C.	2007	
USAID – United States Agency for International Development	Climate Change and Development: Clean Resilient Growth (USAID Climate Change and Development Strategy)			x	Washington D.C.	2012	
USAID – United States Agency for International Development	Performance Monitoring and Evaluation TIPS No. 10: Conducting Focus Group Interviews			x	Washington D.C.	2011	
USAID – United States Agency for International Development	Performance Monitoring and Evaluation TIPS No. 16: Conducting Mixed-Method Evaluations.			x	Washington D.C.	2010	
USAID – United States Agency for International Development	Performance Monitoring and Evaluation TIPS No. 17: Constructing an Evaluation Report			x	Washington D.C.	2010	

## Anexo 8: Lista de páginas web consultadas

<b>Instituto de Montaña-TMI</b>	
Instituto de Montaña	<a href="http://www.mountain.pe/">http://www.mountain.pe/</a>
Instituto de Montaña – Programa Andino	<a href="http://mountain.org/andes">http://mountain.org/andes</a>
Proyecto Cumbres-Costa	<a href="http://cumbrescosta.mountain.pe/recursos/estudios-y-documentos">http://cumbrescosta.mountain.pe/recursos/estudios-y-documentos</a>
<b>Socios, aliados y otros</b>	
Foro Agua Santa	<a href="http://www.foroaguasanta.org/">http://www.foroaguasanta.org/</a>
Care Perú	<a href="http://www.care.org.pe/">http://www.care.org.pe/</a>
IUCN-WANI (Water Program)	<a href="http://www.iucn.org/about/work/programmes/water/">http://www.iucn.org/about/work/programmes/water/</a>
REMUR Perú	<a href="http://remurpe.org.pe/">http://remurpe.org.pe/</a>
REMURPI	<a href="http://remurpi.blogspot.com/">http://remurpi.blogspot.com/</a>
Fundación Natural	<a href="http://www.fnatura.org/">http://www.fnatura.org/</a>
USAID Perú	<a href="http://www.usaid.gov/pe/spanish.htm">http://www.usaid.gov/pe/spanish.htm</a>
Sociedad Peruana de Derecho Ambiental	<a href="http://www.spda.org.pe/">http://www.spda.org.pe/</a>
UNASAM, Facultad de Ciencias del Ambiente	<a href="http://www.unasam.edu.pe/facultades/fcam/">http://www.unasam.edu.pe/facultades/fcam/</a>
CONDESAN	<a href="http://www.condesan.org/portal/">http://www.condesan.org/portal/</a>
<b>Insancias estatales</b>	
Gobierno Regional Ancash	<a href="http://www.regionancash.gob.pe/">http://www.regionancash.gob.pe/</a>
Gobierno Regional Piura	<a href="http://www.regionpiura.gob.pe/">http://www.regionpiura.gob.pe/</a>
Ministerio de Economía y Finanzas	<a href="http://www.mef.gob.pe/">http://www.mef.gob.pe/</a>

# Anexo 9: Memoria fotográfica de la evaluación

Fig. 1: Mapeo de actores, TMI Piura



Fig 2: Resultados del grupo focal JUSAL

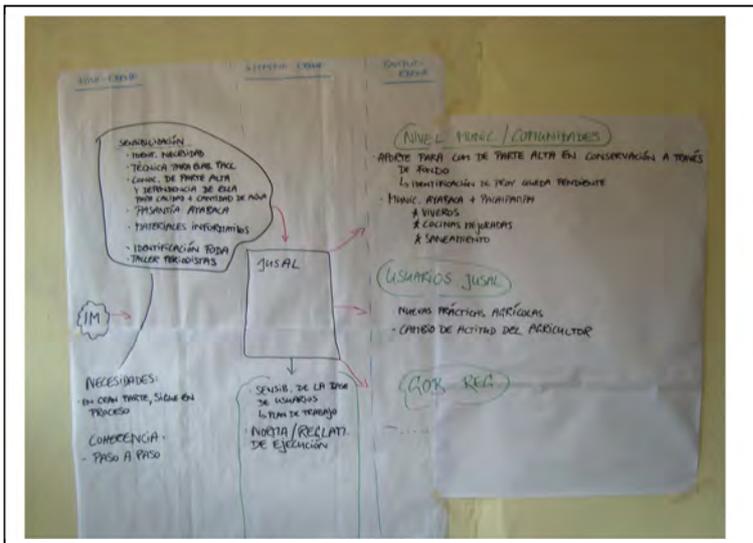
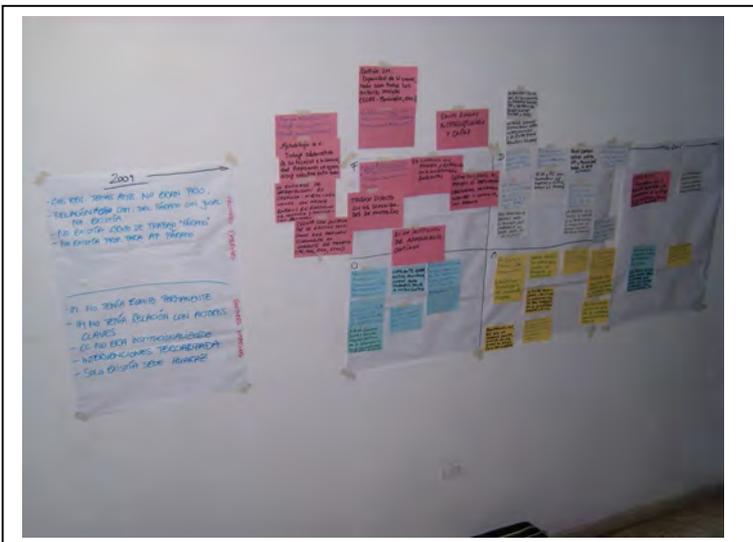


Fig. 3: Interpretación de maqueta, comunidad Canrey Chico









**Plan de Trabajo para la  
“Evaluación final del proyecto *Cumbres-Costa:  
Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al  
Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura,  
Perú*”**

**Presentado a: The Mountain Institute Perú y USAID Perú**

**Presentado por: Dirk Hoffmann (Instituto Boliviano de la Montaña) y  
Axel Krumsiek (Consultor independiente)**

16 de mayo de 2012

La Paz, Bolivia

## **I. Introducción**

El Plan de Trabajo tiene como objetivo transparentar y ordenar las actividades a desarrollarse en el marco de la consultoría. El presente documento además ya es resultado de las interacciones mantenidas con el TMI en la fase preparatoria y goza de un cierto nivel de concertación; contiene una descripción de la metodología, la composición del equipo, la participación y el apoyo que se requiere del parte del personal de TMI, la coordinación con USAID, un cronograma y una breve sección de aclaraciones solicitadas.

## **II. La metodología de la consultoría**

Para la ejecución de la consultoría se propone un procedimiento en tres diferentes fases y el uso de herramientas adaptadas a las circunstancias particulares de cada una de estas fases, tomando en cuenta los objetivos del proyecto:

(1) *Se han incrementado y fortalecido las capacidades de comunidades y organizaciones de base para gestionar los ecosistemas de alta montaña como estrategia de adaptación al cambio climático.*

y

(2) *Se han establecido políticas públicas en gobiernos locales de cabeceras de montaña para la adaptación al cambio climático en cuencas de Ancash y Piura.*

### **II.1 Herramientas**

Durante la preparación de la consultoría, se desarrolla un manual de preguntas semi-estandarizado que asegura por una parte la comparabilidad de los datos levantados, tanto en el campo como a nivel institucional/nacional, como por otra parte conservar la flexibilidad necesaria para incorporar aspectos no previstos.

En la fase de campo, se propone el uso de herramientas y métodos participativos para levantar los datos requeridos. En cuanto al objetivo 1. y las preguntas de evaluación 1-4 y 6, la manera más prometedora de obtener estos datos es el trabajo en grupos focales de beneficiarios, para los cuales se encomienda una composición de participantes con condiciones similares (acceso a los recursos

naturales, sistemas de producción, potenciales productivos) por razones de comparabilidad. Los grupos van a ser conformados en un promedio de 8 a 10 personas, las cuales deben representar a las comunidades y respetar criterios de género. Adicionalmente, se aplicará entrevistas semi-estructuradas que generalmente tienen un concepto flexible, usando preguntas no sugestivas, y por consiguiente permiten que el entrevistado de manera abierta exprese sus opiniones y apreciaciones, conduciendo el curso de la entrevista por sus reacciones. De esta manera, se puede complementar las informaciones ganadas en el trabajo con los grupos focales.

A lo largo del proceso y en la fase de sistematización de datos, antes de la redacción del informe final, los consultores aplicarán una triangulación sistemática de los datos levantados, comparando declaraciones de todos los actores clave, de las diferentes regiones y pisos ecológicos. De esta manera, se puede fondear tendencias generales, tanto como aspectos diferentes y comunes.

## II.2 Las fases de la consultoría

La ejecución de la consultoría se subdivide en tres fases principales y bien distintas.

- 1. Fase de preparación (en gabinete):** En esta fase, los consultores preparan la ejecución mediante la revista de toda documentación disponible, incluyendo los documentos de proyecto. De tal manera, se ha considerado las intervenciones del proyecto en sus lógicas, objetivos y métodos. Además, se ha tomado en cuenta los datos geográficos, sociales y económicos de las cuencas y regiones de intervención, entre ellos los datos accesibles sobre el uso de los recursos hídricos y las prácticas agrícolas. Adicionalmente, y para asegurar una aproximación multi-dimensional, se ha considerado estrategias temáticas de TMI, USAID Perú y del Gobierno del Perú referente a la adaptación al cambio climático, tanto como al desarrollo económico-social de las regiones Ancash y Piura, tomando en cuenta sus propiedades particulares.

En base de esta orientación, se ha preparado un catálogo de preguntas para la fase de campo y las visitas a las instituciones involucradas, las cuales servirán como base para las entrevistas semi-estructuradas.

Por otra parte, se ha preparado las visitas de campo y entrevistas en Lima, en coordinación con TMI, los miembros de USAID involucrados en esta fase, y los representantes de las instituciones políticas, tanto a nivel comunal y municipal, hacia el desarrollo de un cronograma detallado de actividades.

- 2. Fase de campo/Levantamiento de datos:** Esta fase es clave para el proceso de evaluación. Principalmente, consiste en el levantamiento de todos los datos requeridos a través de entrevistas individuales semi-estructuradas a nivel nacional (Ministerio del Ambiente, Oficina de Descentralización, USAID, Condesan u otros organismos clave) y sub-nacional (Gobiernos municipales, otras ONGs), tanto como en la base poblacional de beneficiarios. Con los últimos, se usará métodos participativos con grupos focales que se compondrán de representantes de las comunidades, preferiblemente de manera equitativa entre mujeres y hombres.

Durante toda esta fase se trabajará en estrecha relación con el director y los miembros del equipo del TMI.

Al final de la fase de campo, durante la segunda estadía en Lima al fin de un “*debriefing*” (lunes, 4 de junio de 2012), se presentará en formato *power point* los resultados preliminares al equipo del TMI, representantes de USAID y otros, según vean conveniente las instituciones contratantes, para obtener una primera retroalimentación directa.

- 3. Sistematización de datos y preparación del informe:** La última fase de la consultoría engloba la sistematización de los datos, la preparación del informe final, como de la guía de implementación de la herramienta de evaluación. Este informe contendrá las experiencias de la fase de campo y de las entrevistas a nivel institucional de manera resumida (evidencias), conclusiones específicas y deducidas de estos conocimientos, comentarios sobre la metodología de levantamiento de datos, lecciones aprendidas y finalmente recomendaciones para la replica de prácticas exitosas, tanto como estrategias temáticas de TMI y USAID.

### **III. Composición del equipo y perfil de los consultores**

El equipo de evaluación está compuesto por dos consultores internacionales con amplia experiencia en proyectos de desarrollo y adaptación al cambio climático en la región andina y diferentes partes del mundo.

**Dirk Hoffmann**, consultor “senior”, figura como jefe del equipo y responsable del buen desarrollo y resultado de la consultoría. Tiene un título de licenciatura en ciencias sociales de la Universidad Libre de Berlín y una maestría en medio ambiente de la Universidad Humboldt de Berlín. Cuenta con más de 15 años de experiencia en temas de cambio climático, desarrollo local-municipal, planificación estratégica y participativa, manejo de recursos naturales y de áreas protegidas; con énfasis en América Latina.

Durante la evaluación, se dedicará de manera más específica a los temas municipales, de planificación y participación como a los aspectos de glaciares e alta montaña.

**Axel Krumsiek**, consultor “junior”, figura como responsable de las metodologías de levantamiento y sistematización de datos de la consultoría. Tiene un título de licenciatura en ciencias políticas de la Universidad de Hamburgo y una maestría en políticas y economía de desarrollo del Instituto Alemán de Desarrollo de Bonn. Cuenta con varios años de experiencia de consultor en diferentes continentes; especializado en estrategias de adaptación al cambio climático, medición de vulnerabilidad y enfoque de género.

Durante la evaluación, se dedicará de manera más específica a los temas de capacitación, desarrollo de capacidades y aspectos de género.

#### **IV. Participación y apoyo por parte de The Mountain Institute**

Mediante las primeras comunicaciones de la fase inicial ya se ha podido llegar a un buen entendimiento sobre la participación y el apoyo por parte del TMI (y de USAID). Más específicamente se puede mencionar los siguientes puntos:

- El TMI ha puesto a nuestra disposición toda la información y documentación relevante para llevar a cabo oportunamente la evaluación ya en su fase de gabinete.
- El TMI ha apoyado en la elaboración del listado de las personas/instituciones a ser entrevistadas, proporcionando una propuesta base.
- El TMI ha brindado apoyo logístico en la organización de los viajes al campo y estará apoyando también en la coordinación de las entrevistas en Lima y durante la fase de campo.
- Esperamos del TMI una introducción detallada sobre el Proyecto y su contexto durante el “briefing” y la “sintonización” en Lima. Esta introducción debería contemplar por un lado, información relacionada al desarrollo (logros, obstáculos, etc.) y de los resultados obtenidos mediante el proyecto “Peaks to Coast” durante el *briefing* en Lima. Por otra parte, debe servir a ilustrar los enfoques conceptuales principales del proyecto (p. ej. conceptos de “capacitación” y “desarrollo de capacidades”, “estrategia de adaptación al CC basada en la conservación de ecosistemas”) y aclarar condiciones clave del contexto (p. ej. el estado actual de la descentralización y la estrategia peruana de adaptación al cambio climático). Para facilitar la preparación de estos aspectos se ha mandado una “solicitud temática” al director del TMI (15 de mayo de 2012).

Más allá de estos puntos de requerimientos más bien “tradicionales”, se ha acordado con el director del TMI una estrecha coordinación con el equipo del proyecto “Cumbres – Costa” y una alta disponibilidad durante todas las fases del desarrollo de la evaluación. Consideramos clave los criterios, percepciones y conocimientos de las personas que han llevado adelante el proyecto durante los últimos 3 años. Entendemos el propio proceso de la evaluación como un espacio importante de socialización y reflexión de las vastas experiencias acumuladas por el equipo TMI y de sus instituciones contraparte y socios locales, coordinado por el equipo de evaluación, un proceso intensivo de aprendizaje y reflexión conjunta.

Las visitas a las regiones de trabajo del Proyecto estarán acompañadas por personal del proyecto, el director del TMI y personal de USAID, tanto de la oficina de Lima como la de Washington, DC.

#### **V. Coordinación con USAID**

Entendemos como un primer elemento de coordinación con USAID la lectura de los documentos estratégicos (p. ej. Estrategia de cambio climático) y metodológicos (p. ej. TIPS), que permite un acercamiento a la lógica institucional relacionada al manejo de proyectos y a la realización de evaluaciones.

Durante la primera fase de entrevistas en Lima están previstas reuniones con Jeremy Boley (AOR del Proyecto), Fernando Chávez (especialista monitoreo) y Helen Fink (especialista gobernanza). Tanto Fernando Chávez como Helen Fink estarán acompañando a los evaluadores durante la fase de campo que dará amplia oportunidad para intercambiar ideas, criterios y observaciones acerca del Proyecto “Cumbres-Costa” y la realización de la evaluación.

Hasta el momento la coordinación con el personal de USAID se ha realizado a través del director del TMI.

## **VI. Esquema de trabajo y cronograma**

Presentamos aquí un panorama sintético de las distintas fases de trabajo de la consultoría.

En base a este esquema y en estrecha coordinación con el TMI, se ha desarrollado un cronograma más detallado de la consultoría. Este se encuentra adjunto en formato Excel.

## Esquema de trabajo

Fase	Actividad	Lugar	Responsables y participantes
Preparación	<p>Revisión de toda documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de proyecto</li> <li>- Plan de monitoreo</li> <li>- Acuerdos entre socios</li> <li>- Informes de avance</li> <li>- Estrategias USAID en CC</li> <li>- Estrategias TMI</li> <li>- Estrategias nacionales en CC, desarrollo económico, Planes de desarrollo para las regiones</li> </ul> <p>Diseño del manual de entrevistas, matrices de trabajo etc.</p> <p>Coordinación de visitas al campo y citas de entrevistas</p>	La Paz	DH, AK
Viaje	Viaje LPB – LIM	La Paz-Lima	DH, AK
Sintonización y primeras reuniones	<p>Reunión de briefing, discusión, ajuste y aprobación de Plan de Trabajo</p> <p>Obtención de materiales adicionales</p> <p>Preparación de materiales para el campo</p> <p>Entrevistas con TMI, REMURPE e instituciones a nivel nacional (Ministerio del Ambiente, la Oficina de Descentralización)</p>	Lima	DH, AK y representantes de instituciones a nivel nacional, TMI y USAID
Viaje al campo (Piura y Ancash)	<p>Talleres participativos con beneficiarios</p> <p>Entrevistas semi-estructuradas con actores claves</p>	Piura (AK) Ancash (DH)	DH, AK, representantes TMI y USAID, beneficiarios del programa, representantes de las municipalidades
Retoque y análisis	Entrevistas adicionales en Lima	Lima	DH, AK y posiblemente entrevistados adicionales

	Preparación del power point		
Debriefing	Socialización con los equipos TMI, REMURPE y USAID	Lima	DH, AK y representantes de instituciones a nivel nacional, TMI y USAID
Viaje de retorno	Viaje LIM – LPB	Lima-La Paz	
Sistematización de datos	Redacción del informe borrador	La Paz	DH, AK
Finalización	Redacción del informe final	La Paz	DH, AK

## **VII. Aclaraciones**

Desde la semana pasada existe una fluida comunicación por E-mail con el director del TMI, mediante la cual se ha podido coordinar y aclarar diferentes aspectos de la consultoría, entre temas logísticos, formales y de contenido. Entre otras, se ha acordado ajustar levemente las fechas de entrega y retroalimentación del Informe Borrador. De la misma manera se ha coordinado fechas y formas de viaje, orden e intensidad de las entrevistas en la primera fase de la estadía en Lima y el cronograma.

No existe tema de aclaración aparte que no se esté ya aclarando en la comunicación directa con el director del TMI.

La Paz, 16 de Mayo de 2012

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Hoffmann', with a long horizontal stroke extending to the right.

Dirk Hoffmann, jefe del equipo

## VIII. Cronograma de trabajo

Fase	Actividad	Lugar	Responsable	Días laborales
Preparación	Revisión de toda documentación: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de proyecto</li> <li>- Plan de monitoreo</li> <li>- Acuerdos entre socios</li> <li>- Informes de avance</li> <li>- Estrategias USAID en CC</li> <li>- Estrategias TMI</li> <li>- Estrategias nacionales en CC, desarrollo económico, Planes de desarrollo para las regiones</li> </ul> Diseño del manual de entrevistas, matrices de trabajo etc. Coordinación de visitas al campo y citas de entrevistas	La Paz	DH y AK	4 (2x2)
Viaje y primer reunión	Viaje LPB – LIM Reunión de briefing, presentación Plan de Trabajo	Lima	DH, AK y representantes de TMI y USAID	1
Sintonización	Ajuste y aprobación del Plan de Trabajo Obtención de materiales adicionales Preparación de materiales para el campo Entrevistas con TMI, REMURPE e instituciones a nivel nacional (Ministerio del Ambiente, la Oficina de Descentralización)	Lima	DH, AK y representantes de instituciones a nivel nacional y TMI	6 (3x2)
Descanso		Lima		1 (no pagado, sirve para coordinación en el equipo)
Viaje al campo	Talleres participativos con beneficiarios Entrevistas semi-estructuradas con actores claves	Piura (AK) Ancash (DH)	DH, AK, beneficiarios del programa, representantes de las	16 (8x2)

			municipalidades	
	Descanso	Lima		1 (no pagado, sirve para coordinación en el equipo)
Retoque	Entrevistas adicionales en Lima Preparación del power point	Lima	DH, AK, posiblemente entrevistados adicionales	3 (1,5x2)
Debriefing y viaje de retorno	Socialización con los equipos TMI, REMURPE y USAID Viaje LIM – LPB	Lima	DH, AK	1 (0,5x2)
Sistematización de datos	Redacción del informe borrador	La Paz	DH, AK	6 (3x2)
Finalización	Redacción del informe final	La Paz	DH, AK	3 (1,5x2)
<b>Total días laborales</b>				<b>40 días (20x2)</b>



## Cronograma

Última actualización: 21 de mayo de 2012

	Hora	Actividad Dirk	Días laborales	Actividad Axel	Días	Días totales
<b>MAYO 2012</b>						
martes 15	-	Revisión de documentos	1	Revisión de documentos	1	
miércoles 16	-	Revisión de documentos	1	Revisión de documentos	1	<b>4</b>
		Elaboración y envío plan de trabajo		Elaboración plan de trabajo		
jueves 17	Llegada 6:30 pm	Viaje a Lima	1	Viaje a Lima	1	2
viernes 18	9 am - 1 pm	Sintonización: Reunión con TMI	1	Sintonización: Reunión con TMI	1	2
	3 pm - 5 pm	Reunión USAID: planificación detallada		Reunión USAID: planificación detallada		
sábado 19	10 am - 4 pm	Sintonización: Reunión con TMI: Continuación 5 puntos temáticos, organigrama TMI	1	Sintonización: Reunión con TMI: Continuación 5 puntos temáticos, organigrama TMI	1	2
domingo 20		descanso				
lunes 21	9 am - 12 am	7:45 am Desayuno JR, DH, AK Hotel Señorial Entrevistas Lima: 9:30 am: MINAM - Josefa Rojas 11:30 am Sintonización JR: Métodos y guía de preguntas Almuerzo: Preparaciones internas: Finanzas, Reporting, Mittelabfluss	1	7:45 am Desayuno JR, DH, AK Hotel Señorial Entrevistas Lima: 9:30 am: MINAM - Josefa Rojas 11:30 am Sintonización JR: Métodos y guía de preguntas Almuerzo: Preparaciones internas: Finanzas, Reporting, Mittelabfluss EVTL: Trabajo interno	1	
	3 pm - 6 pm	4 pm - 6pm: Entrevista Manuel Asencios (Finanzas TMI) 7 pm: Entrevistas Lima: REMURPE Eduardo Barzola		4 pm - 6pm: Entrevista Manuel Asencios (Finanzas TMI) 7 pm: Entrevistas Lima: REMURPE Eduardo Barzola		

martes 22	9 am - 12 am	USAID AM (desayuno de trabajo para presentación; salida Hotel Señorial 7:30 am con JR) 9.30 am - 11.30 am: Eduardo Murrieta (en SERNANP facilitó proceso de ACP) en oficina de IM, confirmarle hora exacta 4.00 pm: PCM Secr. Descentralización: Dr. Marco Rodríguez Dir: Av. Armendariz N° 339 - 3° y 4° piso Central Telefonica: 716 8900, Celular: 994 461954 11:30 am Reunión JR: gestión del proyecto (distribución de tiempo), generales	1	7:45 am Reunión con Helen Fink de USAID AM (desayuno de trabajo para presentación; salida Hotel Señorial 7:30 am con JR) 9.30 am - 11.30 am: Eduardo Murrieta (en SERNANP facilitó proceso de ACP) en oficina de IM, confirmarle hora exacta 4.00 pm: PCM Secr. Descentralización: Dr. Marco Rodríguez Dir: Av. Armendariz N° 339 - 3° y 4° piso Central Telefonica: 716 8900, Celular: 994 461954 11:30 am Reunión JR: gestión del proyecto (distribución de tiempo), generales	1	4
	3 pm - 6 pm	4pm: PCM Secretaría de descentralización - Dr. Marco Rodriguez Coordinación interna		Sintonización con TMI Coordinación interna		
miercoles 23		Viaje Lima-Huaraz (DH + TMI/USAID staff Helen Fink)	1	Viaje Lima-Piura (AK+ TMI/USAID staff)	1	
jueves 24		Ancash: comunidades	1	Piura: comunidades	1	
viernes 25		Ancash: reuniones municipios/instituciones	1	Piura: municipios/instituciones	1	
sabado 26		Ancash: reuniones municipios/instituciones	1	Piura: municipios/instituciones	1	
domingo 27		descanso (Helen Fink Piura)				
lunes 28		Ancash: comunidades (Canrey cercos)	1	Piura: Gob Regional/Usuarios Agua Costa (c/Hele	1	

martes 29		Ancash: comunidades	1	Piura: Gob Regional/Usuarios Agua Costa (C/Hele	1	
miercoles 30		Ancash: comunidades	1	Piura: Gob Regional/Usuarios Agua Costa	1	
jueves 31		Viaje Huaraz - Lima	1	Viaje Piura-Lima	1	16
<b>JUNIO</b>						
viernes 1		Retoque 10.00 am Reunion con Dr. Enrique Flores en su oficina de la UNALM	1	Retoque - Entrevista: SPDA	1	
		Entrevista Condesan		Entrevista PUCP		
sabado 2		Retoque- Analisis	1	Retoque - Análisis	1	
domingo 3		Retoque, Preparación Power Point	1	Retoque, Preparación Power Point	1	<b>6</b>
lunes 4		Debriefing TMI/USAID /otros viaje Lima- La Paz	1	Debriefing TMI/USAID /otros viaje Lima-La Paz	1	<b>2</b>
martes 5		Sistematización datos - Informe	1	Sistematización datos - Informe	1	
miercoles 6		Sistematización datos - Informe	1	Sistematización datos - Informe	1	
jueves 7		Sistematización datos - Informe	1	Sistematización datos - Informe	1	<b>6</b>
viernes 8		Envío del Borrador de Informe a TMI		(Envío del Borrador de Informe a TMI)		

miércoles 13		Recepción de comentarios al reporte TMI/USAID		Recepción de comentarios al reporte TMI/USAID		
Viernes 15		Finalización; envío de informe final	2	Finalización; (envío de informe final)		4
						48

jueves 17	Viaje a Lima	1	1	Dirk Hoffmann y Alex Krumsiek. Alojamiento en Hostal Senorial. Cristina desde Huaraz
viernes 18	Sintonización: Reunión con TMI 9-1pm y con USAID 3-5 pm planificación detallada	1		CRIS/JORGE/DIRK/AXEL Presentación Proyecto Presentacion Cris bases de datos Reunion con USAID Confirmada
sabado 19	Sintonización: Reunión con TMI: continua el viernes 18	1		ID + VIDAL Sigue día anterior
domingo 20	descanso			descanso

lunes 21	Sintonización y entrevistas Lima Llega Helen F 9:10 PM	1		9.30 am: MINAM - Josefa Rojas 7.00 pm REMURPE - Eduardo Barzola
martes 22	Sintonización y entrevistas Lima . Reunión con Helen Fink de USAID AM (desayuno de trabajo para presentación)	1	4	Entre 9.00 y 11.30 am: Eduardo Murrieta (en SERNANP facilitó proceso de ACP) en oficina de IM, confirmarle hora exacta 4.00 pm: PCM Secr. Descentralización: Dr. Marco Rodríguez

miercoles 23	Viaje Lima-Huaraz Jorge + Dirk + Helen Fink)	1		Llegada aeropuerto 9.25 am 11.30 am Reunión con el Equipo TMI /Cumbres Costa (JR, DCH, CG, FR, JS, NB, JG, GC, DA) Almuerzo 3.00 pm: Reunión con Oliver Gonzalez del MEF en su oficina

jueves 24	Ancash: Comunidades:	1		CONFERENCIA CIUDADANA en Canrey Chico. 30 a + representantes de Comunidades + municipalidades + Red de Regidoras + Comité Técnico MMTc + USUARIOS CUENCA BAJA DEL SANTA: "Lecciones compartidas en la gestión de la cuenca" <span style="float: right;">El CIAL</span> presenta sus resultados
viernes 25	Ancash: reuniones municipios/instit uciones: priorizar temas gobernanza	1		10.00 am Ing. Gilmer Castillo: Unidad Formuladora GR: en su oficina, con Eric Mautino??

sabado 26	Ancash: reuniones municipios/instituciones: priorizar temas gobernanza	1		4.00 pm: Reunión con CORRESPONSALES y RADIO COMUNITARIA (Jhony Ortega participa + Giovana Cruz + Helen). En oficina IM
domingo 27	descanso (Helen Fink viaje a Piura)	0		descanso
lunes 28	Ancash: Comunidades (Nota: actividad en Canrey cercos)	1		9.00 am Visita nuevamente a Canrey. Visita a la Cuenca Pareada Pocco y Matoc. 3.00 pm Reunión con Milton Leon, alcalde de Recuay y presidente de REMUR Ancash

martes 29	Ancash: comunidades	1		Visita a comunidad de Huasta y Aquia (Plantas medicinales y reforestacion de quenuales). Encuentro con Autoriddes para conversar de la ACP
miercoles 30	Ancash: comunidades	1		Local del IM: 9.00 am: COMITÉ TECNICO MMTc 11.00 am Ernesto Rivera, presidente de la MMTc 4.00 pm: Julio Palomino UNASAM en su oficina
jueves 31	Viaje Huaraz - Lima	1		9.55 am salida de aeropuerto

jueves 17	Viaje a Lima	1	1
viernes 18	Sintonización: Reunión con TMI 9-1pm y con USAID 3-5 pm planificación detallada	1	
sabado 19	Sintonización: Reunión con TMI: continua el viernes 18	1	
domingo 20	descanso		
lunes 21	Sintonización y entrevistas Lima Llega Helen F 9:10 PM	1	
martes 22	Sintonización y entrevistas Lima . Reunión con Helen Fink de USAID AM (desayuno de trabajo para presentación)	1	4
miercoles 23	Viaje Lima-Piura (Axel Krumsieky Vidal Rondan. Salida 9:15 AM LAN. Alojamiento: Hotel Mango Verde		
jueves 24	Piura: 8 AM salida de Piura el paramo de Pacaipampa ( viaje 8 am - 4 pm).		
viernes 25	Pacaipampa 8 AM Reunión en comunidad de San Juan y 4 PM municipio Pacaipampa		
sabado 26	Piura: 9 AM - 3PM viaje de retorno Pacaipampa a Piura.		

domingo 27	Viajan a Piura Helen Fink con Jeremy Boley (USAID) vuelo noche		
lunes 28	Piura: salida 8 AM a Cruzeta (sullana) Junta de Usuarios Agua San Lorenzo JUSAL (Axel Krumsiek, Helen Santiago Fink, Jeremy Boley, Jorge Recharte		
martes 29	Piura: reuniones varias en la ciudad (Axel Krumsiek, Helen Santiago Fink, Jeremy Boley, Jorge Recharte		
miercoles 30	Piura: 10 AM a 1 PM Grupo Focal--actores vinculados a la sensibilización/comunicación en zona Costa/Semana del Páramo. Y en la tarde de 3PM a 6PM con jovenes comuneros capacitados en Radio Comunitaria. Helen Fink y Jeremy Boley viaje de retrono a Lima (vuelos 6:30 pm)		
jueves 31	En la mañanPiura: Grupo Focal sobre actividades de sensibilización paramo/cambio climático (Vidal y Axel). Retorno a Lima de Axel y Vidal a las 6:30 PM		8

Evaluación final del „Proyecto  
Cumbres-Costa: Desarrollando  
Conciencia y Resiliencia frente al  
Cambio Climático en cuencas de  
Ancash y Piura, Perú”

Debriefing

Lima, 04 de junio de 2012

# **MARCO GENERAL DE LA EVALUACIÓN**

# Evaluación Proyecto Cumbres-Costa

## Antecedentes

- Proyecto “Cumbres-Costa: Desarrollando Conciencia y Resiliencia frente al Cambio Climático en cuencas de Ancash y Piura, Perú”
- Plazo de ejecución: 15 de julio 2009 - 14 de julio 2012
- Ejecutado por: The Mountain Institute (TMI) en asociación con la Red Peruana de Municipalidades Rurales (REMURPE)
- Áreas de intervención: comunidades de montaña y municipios de la provincia de Recuay y Bolognesi (Ancash) y Ayabaca (Piura)

# Evaluación Proyecto Cumbres-Costa

## Objetivos

### Examinación y verificación

- I. del logro de los objetivos
- II. desempeño** general del proyecto
- III. análisis de la estrategia y las herramientas que utilizó o desarrolló el proyecto para mejorar la resiliencia natural y social ante la variabilidad y el cambio climático
- IV. grado de mejora de capacidades para analizar vulnerabilidad al cambio climático, desarrollar planes de adaptación por parte de las comunidades y gobiernos locales
- V. Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas

# „Filosofía“ de la evaluación

- Paso del ciclo de proyecto
- Ejercicio de „examen“
- Espacio de aprendizaje



# Fases de la evaluación

- Preparación en gabinete
- Sintonización en Lima (con TMI, USAID)
- Fase de campo: levantamiento de datos en Ancash y Piura
- Retoque en Lima
- Presentación de resultados preliminares (*debriefing*)
- Sistematización de datos
- Elaboración del reporte borrador e informe final

# Bloques temáticos (ref TdR)

A. Modelo conceptual del proyecto

B. Intervenciones, actividades y procesos

C. Componente de género

D. Resultados y sostenibilidad

E. Gestión y ejecución del proyecto

F. Recomendaciones para mejorar el diseño e implementación de proyectos de adaptación al cambio en el Perú

# Estructura de la presentación

- Marco general de la evaluación
- Metodología de la evaluación
- *Evidencias*
  - El Proyecto Cumbres-Costa
  - Evidencias a nivel de resultados
- *Conclusiones*
  - Mejores prácticas
  - Lecciones aprendidas
- *Recomendaciones*
  - Elementos para una estrategia futura
  - Lecciones para réplica

# **Metodología de la evaluación**

Métodos en el ámbito de TMI

Métodos a nivel de beneficiarios

Métodos en el entorno institucional

# Métodos en el ámbito de TMI

## Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

### Objetivo:

Entender estructura y lógica de la institución

Recomendaciones para mejora de procesos internos



# Métodos en el ámbito de TMI



## Mapeo de actores

### Objetivo:

Conocer entorno institucional de TMI/  
Proyecto Cumbres-Costa

Analizar alianzas

# Métodos en el ámbito de TMI

## Distribución de tiempo a nivel de coordinadores

### Objetivo:

Conocer estructura de inversión de tiempo

Recomendaciones para mejora de gestión del proyecto



# Métodos en el ámbito de TMI

## Entrevistas individuales



### Objetivo:

Obtener datos sobre temas específicos

Apoyar conjunto de datos levantados

# Métodos a nivel de beneficiarios

## Grupos focales

### Objetivo:

Opiniones sobre su participación y la efectividad del proyecto

Evaluación de resultados y procesos de capacitación

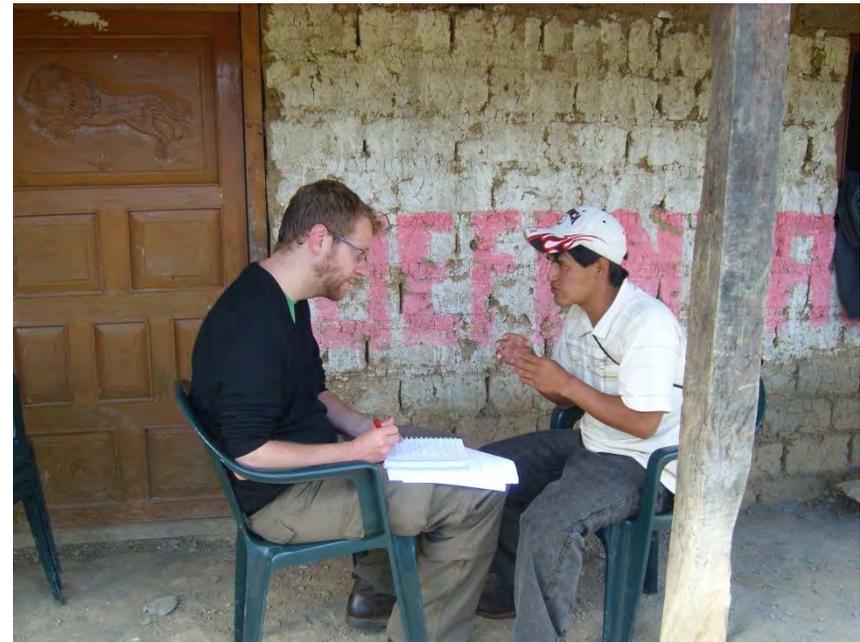


# Métodos a nivel de beneficiarios

## Entrevistas individuales

Objetivo:

Profundizar hallazgos de los grupos focales



# Métodos a nivel de beneficiarios

## Observación- participación



### Objetivo:

Percepción de  
funcionamiento de  
estructuras creadas

Verificar funcionamiento

# Métodos a nivel de beneficiarios

## Visitas de campo

### Objetivo:

Visibilidad de efectos del cambio climático  
(Glaciares, Huerta de Mango)

Grado de entendimiento de los efectos CC



# Métodos a nivel de beneficiarios

## Interpretación de maquetas



### Objetivo:

Apreciar la percepción local del cambio climático

# Métodos en el entorno institucional

## Entrevistas individuales con expertos

### Objetivo:

Levantamiento de datos específicos y ubicación de TMI/PCC en el entorno institucional

Evaluación de estrategias de alianzas



# Métodos en el entorno institucional



## **Observación- participación**

Objetivo:

Percepción de  
funcionamiento de  
estructuras creadas

Verificar funcionamiento

# Métodos en el entorno institucional

## Mesa de diálogo

Objetivo:

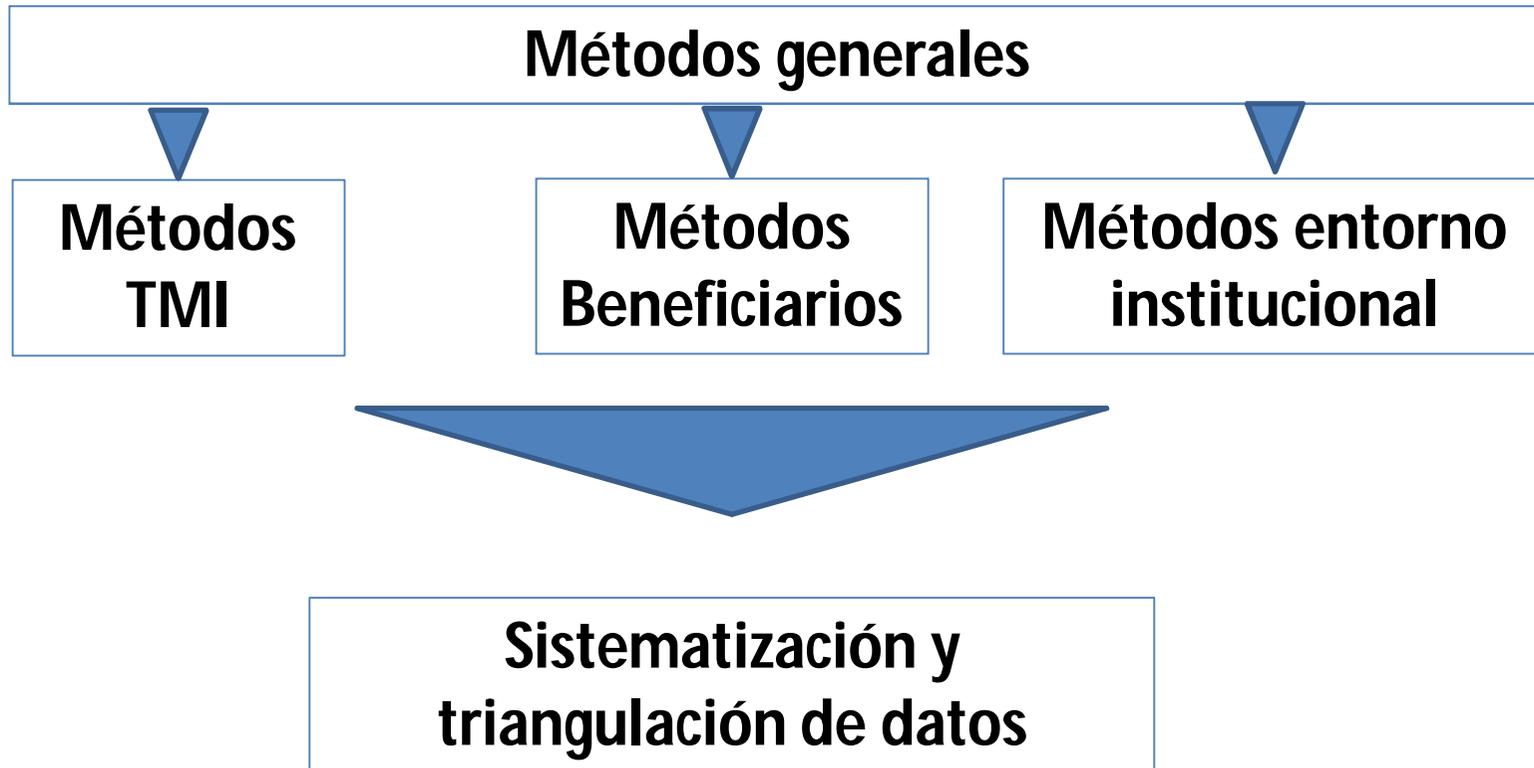
Por ejemplo entre actores  
de la cuenca baja (Ancash)



# Métodos generales

- Trabajo de gabinete → Procesamiento de datos, revisión de documentos
- Mecanismo de retroalimentación con representantes de USAID → Inclusión de perspectivas y comentarios a la evaluación
- Coordinación interna del equipo de evaluación → Intercambio y sincronización
- Memoria fotográfica → Documentación de pasos y metodología de evaluación

# Resumen del proceso metodológico



# **SECCIÓN DE EVIDENCIAS**

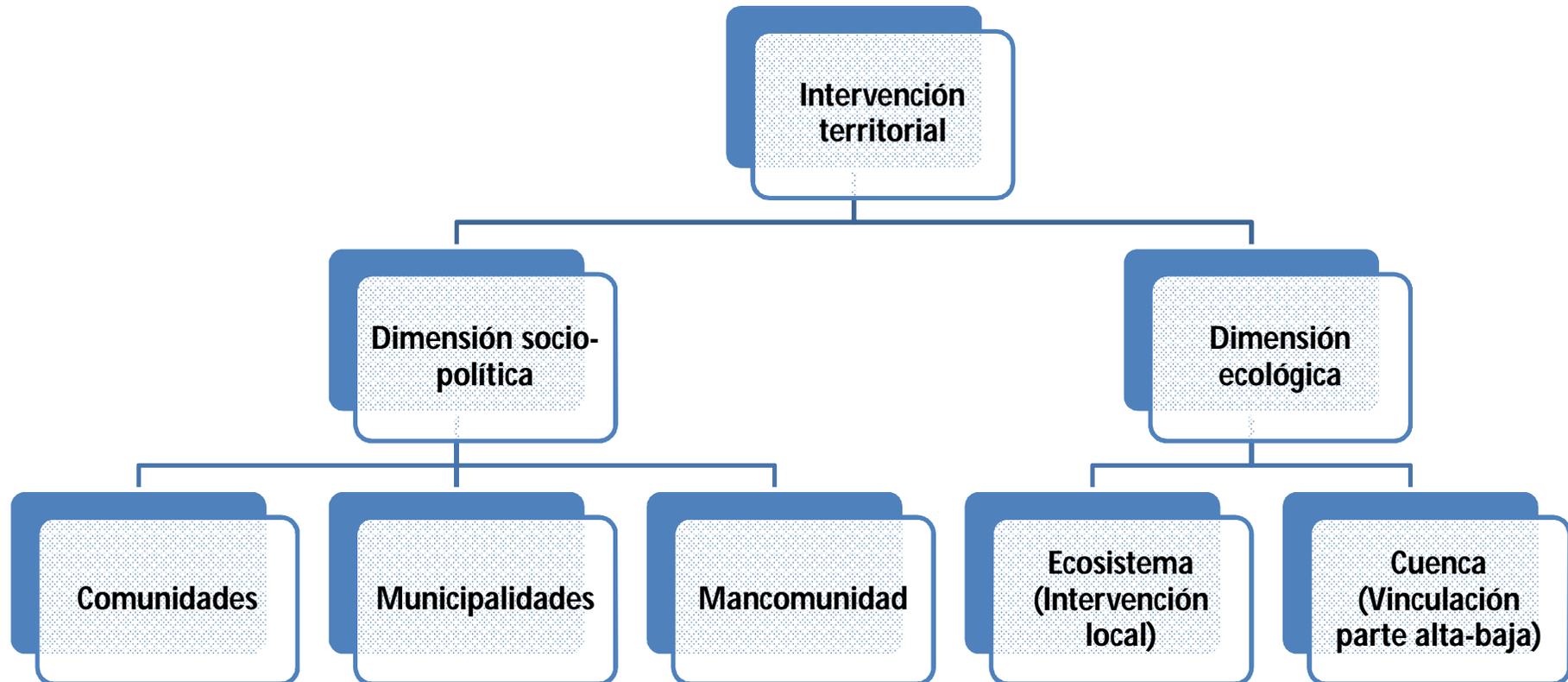
**El „Proyecto Cumbres-Costa:  
Desarrollando Conciencia y  
Resiliencia frente al Cambio Climático  
en cuencas de Ancash y Piura, Perú”**

**„Explorar y experimentar”**



# Enfoque conceptual

Dirigido al impacto principal del cambio climático en el Perú, sobre el agua (glaciares y páramo)



# Objetivos y ejes principales del proyecto

**Objetivo General: Se han validado estrategias y acciones colectivas que conforman un modelo de adaptación a los impactos del cambio climático en las cabeceras de cuenca de Piura y Ancash, Perú**

*Ind. Objetivo general. Modelo manejo de ecosistemas de montaña como adaptación o mitigación al cambio climático sistematizado*

**Obj. 1. Fortalecimiento de capacidades de comunidades y organizaciones de base para gestionar los ecosistemas de alta montaña como estrategia de ACC**

*Ind. 1.1.. Número de propuestas ...*

*Ind. 1.2. Número y tipo de intervenciones territoriales ...*

**Obj. 2. Establecimiento de políticas públicas de ACC en gobiernos locales de cabeceras de montaña**

*Ind. 2.1 Número de planes municipales ...*

*Ind. 2..2. Número de propuestas ...*

# Objetivos y ejes principales del proyecto

**Objetivo General: Se han validado estrategias y acciones colectivas que conforman un modelo de adaptación a los impactos del cambio climático en las cabeceras de cuenca de Piura y Ancash, Perú**

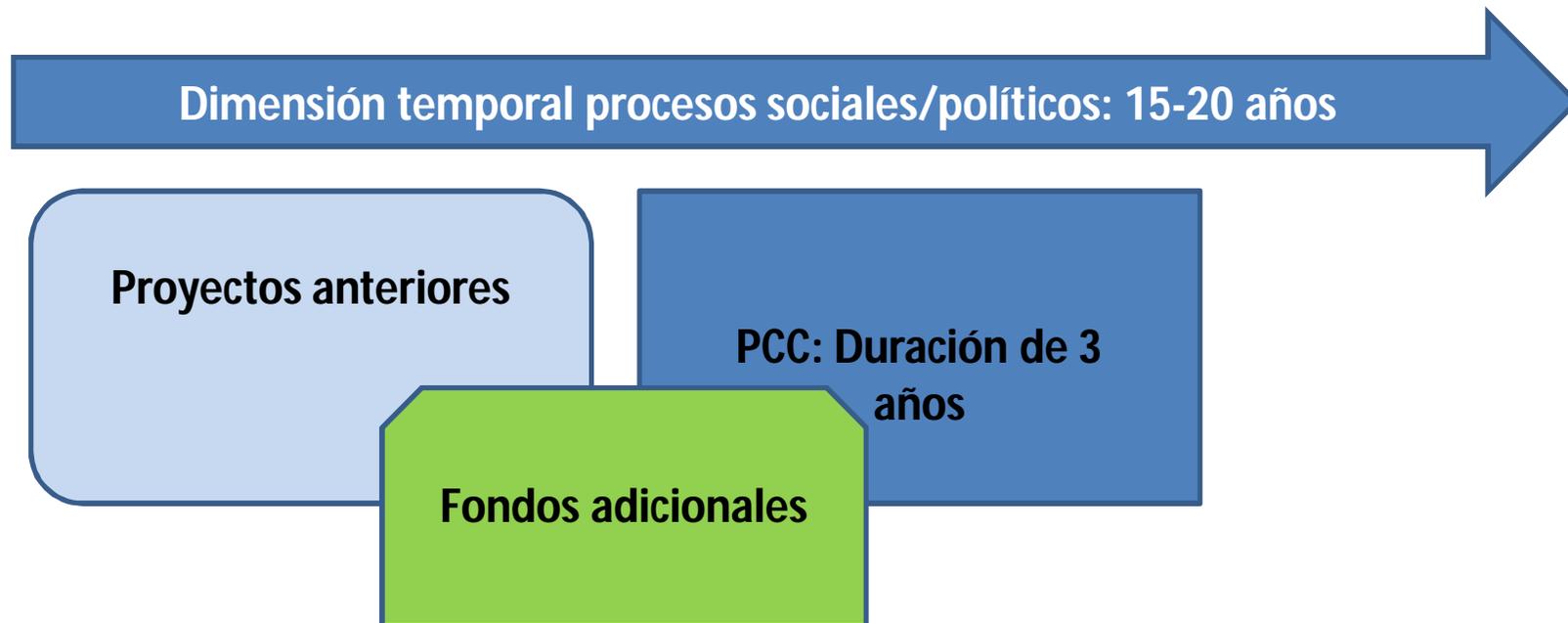
*Ind. Objetivo general. Modelo manejo de ecosistemas de montaña como adaptación o mitigación al cambio climático sistematizado*

**Eje comunidades**

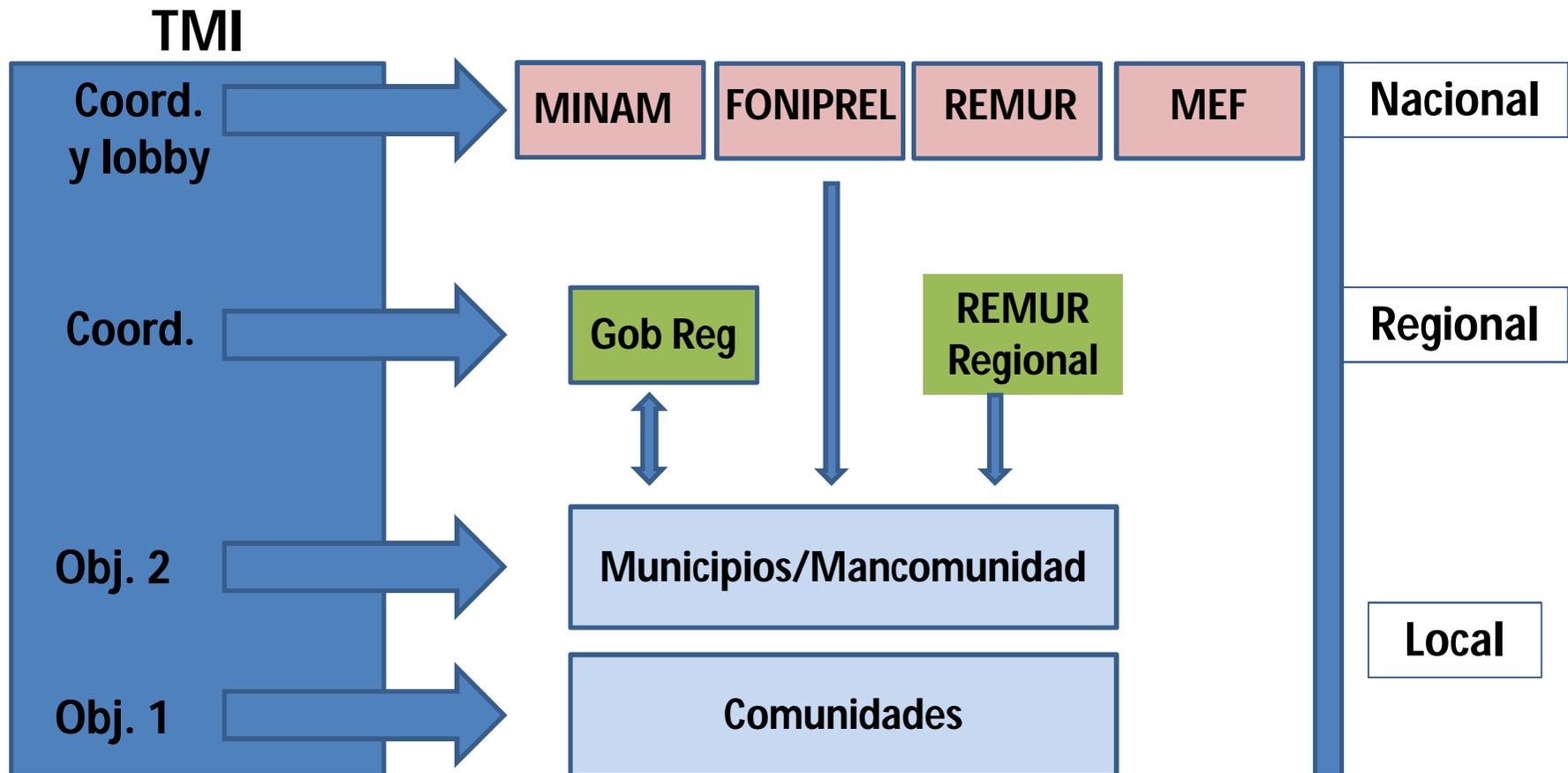
**Eje municipal**



# Contexto del Proyecto Cumbres-Costa



# Modelo de intervención en diferentes niveles



# **Evidencias a nivel de resultados**

# Ilustración de evidencias a nivel de resultados (Bloque temático D)

INDICADOR		SEPTIEMBRE 2010	SEPTIEMBRE 2011
<b>A. De Capacitación : Número de personas capacitadas en cambio climático global, análisis de adaptación y estrategias de adaptación basadas en ecosistemas.</b>	META	160	160
	ACTUAL	<b>TOTAL 200 DESAGREGADO POR: COMUNIDAD 152 MUNICIPALIDAD 48 HOMBRES 141 MUJERES 59</b>	<b>TOTAL 331 DESAGREGADO POR: COMUNIDAD 281(177 HOMBRES Y 104 MUJERES) MUNICIPALIDAD 50</b>
<b>Documentado en actas de talleres, tablas de resúmenes, listas de participantes e informes.</b>			
<b>Conclusión: Indicador más que cumplido. Existe mucha dinámica en el proyecto.</b>			

# Ilustración de evidencias a nivel de resultados (Bloque temático D)

INDICADOR		SEPTIEMBRE 2010	SEPTIEMBRE 2011
1.1. Número de propuestas de adaptación al CC que han desarrollado organizaciones de base y comunidades para sus municipios.	META	3 PROPUESTAS LOCALES PRESENTADAS	3 PROPUESTAS LOCALES PRESENTADAS
	ACTUAL	0 PROPUESTAS	12 PROPUESTAS LOCALES PRESENTADAS POR COMUNIDADES PRESENTADAS A MUNICIPALIDADES (CC CORDILLERA BLANCA, CC HUASTA, CC SAMANGA, CASERÍOS SAN JUAN AND SAMANGA)

**Documentado en actas de talleres, tablas de resúmenes, listas de participantes e informes.**

**Conclusión: Indicador más que cumplido. También para los demás indicadores, el cumplimiento está entre bueno y muy bueno.**

# Resultados intermedios

- Capacitaciones, propuestas y perfiles de proyectos, resultados de investigaciones....
- Elaboración de Planes de Adaptación al Cambio Climático (PACC):
  - Comunidad Huasta
  - Comunidad Canrey Chico
  - Chimbote
  - Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (en proceso)
  - JUSAL

# **SECCIÓN DE CONCLUSIONES**

# Indicadores de resultados

- Factor limitante para entender la complejidad y apreciar la riqueza del proyecto por ser estrictamente cuantitativo
- Procesos ACC son procesos de aprendizaje social y político
- Requieren también indicadores cualitativos (de proceso o de impacto)

# Mejores prácticas

1. Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC) - Ancash
2. Comité de Investigación Agrario Local (CIAL) - Ancash
3. Red de Regidoras - Ancash y Piura
4. Área de Conservación Privada (ACP) - Ancash
5. Foro Agua Santa - Ancash
6. Junta de Usuarios de Agua San Lorenzo (JUSAL) - Piura
7. Radio Comunitaria - Piura

# 1. Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC) - Ancash

- „Experiencia estrella“
- Ámbito municipal
- Potenciamiento de municipalidades pequeñas
- Acceso a recurso del nivel regional
- Comité Técnico
- Conferencia ciudadana



## 2. Comité de Investigación Agrario Local (CIAL) - Ancash

- Espacio de encuentro entre investigadores y la comunidad (Canrey Chico)
- Fortalecimiento comunitario
- Manejo de pastizales
- Participan hombres y mujeres
- Institucionalización



### 3. Red de Regidoras - Ancash y Piura

- Fortalecimiento ámbito municipal
- Medida de género
- Institucionalización



## 4. Área de Conservación Privada (ACP) - Ancash

- Medida concreta de ACC: manejo de ecosistema altoandino (bosque de queñua)
- Ámbito comunal (Cmd. de Huasta)
- Medida innovadora
- institucionalización



## 5. Foro Agua Santa - Ancash

- Espacio de diálogo
- Ámbito regional
- A nivel de la cuenca del Río Santa
- TMI coordina con socio IUCN

**FORO  
AGUA SANTA  
2011**

*Fecha:* 22 y 23 de Setiembre  
*Lugar:* Real Hotel Huascarán

*Uniendo Esfuerzos  
para Construir*

*una Visión y Acción*

*Compartida para la  
Cuenca del Santa*

Únete al esfuerzo de:

USAID PERU  
INSTITUTO DE MONTAÑA  
CARE  
UICN  
SERANP  
natura

# 6. Junta de Usuarios de San Lorenzo (JUSAL) - Piura

- Actor privado
- Mejor acceso al Gobierno Regional
- Contribución directa al páramo



# 7. Radio Comunitaria - Piura

- Ámbito comunal
- A nivel del páramo



# Diferencias Ancash - Piura

## Ancash

- Componente Costa: intervenciones puntuales, impulsados por socio estratégico Fundación Natura
- Poca disponibilidad gob reg (no hay ERCC, apuesta a MMTC)
- Proyecto plantas medicinales mejor integrado

## Piura

- Comunidades muy alejadas
- Menor intensidad del proyecto (administración del proyecto/presupuesto operativo)
- Radio comunitaria funciona mejor

# Lecciones aprendidas

- Ámbito de investigación
- Espacios de diálogo
- Alianzas
- Rol TMI

# Ámbito de investigación

- **Resultados intermedios:**
- Conferencia internacional, notas informativas, documentos de trabajo, estudios de caso, tesis de maestría/doctorado, CIAL Canrey Chico, espacios de diálogo
- **Conclusiones:**
- Se ha cumplido cabalmente
- Experiencia novedosa CIAL
- Poco engranaje entre niveles internacional y local
- Poca relación entre investigación y nivel municipal

# Espacios de diálogo

- **Conferencia Ciudadana**
- Mecanismo de la Mancomunidad Tres Cuencas
- **Foro Agua Santa**
- Mecanismo a nivel de la cuenca
- **Mesa de diálogo**
- Espontáneo, entre los representantes de la cuenca baja del Santa
- **Conclusión:**
- **„Resultados inesperados“ muy interesantes y con potencial de futuro**

# Alianzas

- **A diferentes niveles y de diferentes tipos:**
- p.ej. Alianza estratégica a nivel nacional con REMURPE
- A nivel regional con REMURPI (funciona bien) y REMUR-Ancash (debil)
- Alianzas puntuales: con IUCN para Foro Agua Santa
- Múltiples convenios de cooperación (base necesaria para cooperación entre instituciones)
- **Conclusión:**
- Las alianzas son un instrumento muy importante para potenciar el propio trabajo (divulgación, réplica)

# Rol de TMI

- Ejecutor – Coordinador – Facilitador
- **Ejecutor:**
  - Sobre todo a nivel de las Comunidades
- **Coordinador:**
  - p.ej. Foro Río Santa, Conferencia Ciudadana
- **Facilitador:**
- Relacionamiento con MEF, Gobierno Regional, Secretaría de la Presidencia
- **Conclusión:**
- Importante rol de facilitar de procesos de cambio

# **SECCIÓN DE RECOMENDACIONES**

# Elementos para estrategia futura: „Consolidar y potenciar“

- Consolidar
  - Comunidades piloto
    - Canrey Chico – Manejo de pastizales y calidad de agua y Huasta – Bosque de queñuales y ACP
    - San Juan de Cachiaco, Totorá
  - „Municipalidades Escuela“ / „Mancomunidad Escuela“
    - Mancomunidad Municipal Tres Cuencas
    - REMUR

# Sostenibilidad

Nueva formulación de la pregunta:

Estimar el grado en que los resultados alcanzados tienen el potencial de ser sostenibles.

## **Criterios para sostenibilidad**

- Grado de institucionalización de procesos
- Sostenibilidad financiera

# Conclusiones acerca de la sostenibilidad

- Muchos procesos todavía inconclusos que necesitan acompañamiento a mediano plazo
- Procesos novedosos con potencial de futuro
- Procesos sociales y políticos tienen alcance más largo que el proyecto (confianza)
- Mecanismos de sostenibilidad no han sido definido de manera clara en diseño del proyecto

# Potenciar las experiencias del Proyecto

- Difusión:
  - visibilizar y divulgar los éxitos
- Ampliación:
  - del área geográfica
  
- Réplica:
  - en otras regiones

# Recomendaciones generales

- Definir desde el inicio mecanismos, metas y herramientas para organizar procesos de aprendizaje de ACC
- Definir ejes centrales y temas colaterales
  - Fortalecimiento de conceptos (Vulnerabilidad, resiliencia e impactos del CC)
  - Vincular temas de CC y gestión de riesgos
  - Explorar tema de conflictividad
  - ANP como eje articulador

# Difusión

## Visibilizar y divulgar los éxitos

- Terminar sistematización de experiencias
- Hacer disponible documentos del Proyecto
- Socializar Planes de Adaptación al Cambio Climático (PACC)
- Publicar folletos
- Elaborar guías

# Ampliación

## Ampliación del área geográfica

- Piura?
  - Concentración en una región (Ancash)
  - Dos componentes iguales
  - Solo componente de intercambio (proyecto finlandés)
- Ámbito de 19 comunidades de la MMTC
- Tablachaca (La Libertad)
- Huayhuash

# Lecciones para la réplica

- No hay recetas estandar (pero sí hay herramientas útiles)
- Siempre son procesos de aprendizaje social y político
  - Procesos lentos con propia dinámica, definidos por la idiosincrasia local
  - Dependencia del contexto
- Meta de proyectos de ACC: Aumentar resiliencia y reducir vulnerabilidad
  - Empoderamiento de actores
  - Institucionalización de procesos
- CC es un factor adicional/potenciador de situaciones pre-existentes
  - ACC debe ser tarea transversal

# Lecciones para la réplica (cont.)

- Gobernanza ambiental/climática
  - Base:
    - Análisis de campo de actores (políticos, económicos y sociales), del contexto institucional y del marco legal.
  - Estrategia:
    - Identificar alianzas
    - Aprovechar oportunidades

# Felicitaciones

- Proyecto muy bien documentado
- Buena página web
- Eficiencia y flexibilidad en atender a nuestras demandas
- TMI es una organización con un gran interés en procesos de aprendizaje
- Organización reflexiva
- Innovación

# Gracias al equipo TMI y a los representantes de USAID!!!



# Contactos



**Dirk Hoffmann**

Consultor internacional

[dirk.hoffmann@berlin.de](mailto:dirk.hoffmann@berlin.de)

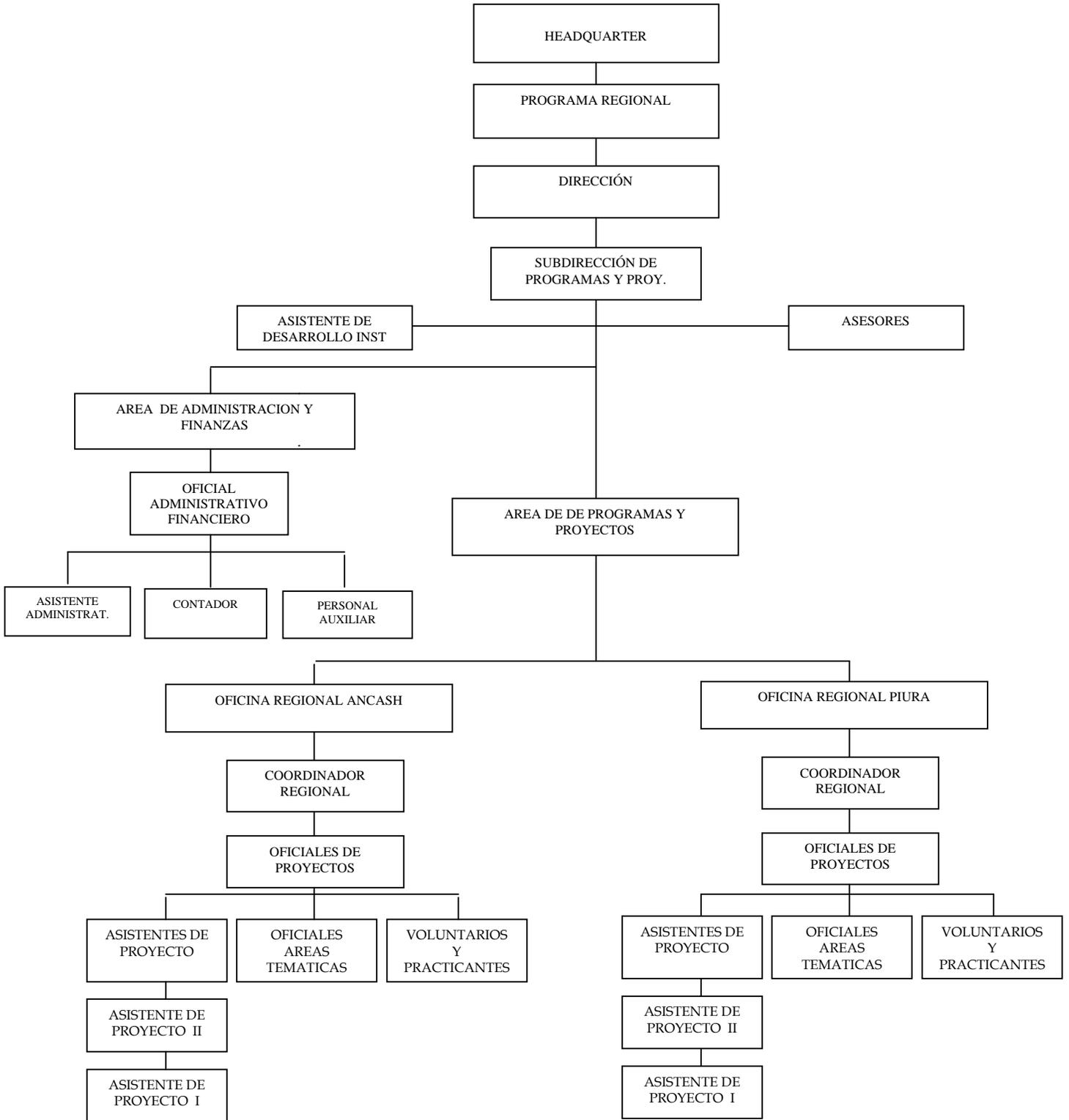


**Axel Krumsiek**

Consultor internacional

[a.krumsiek@googlemail.com](mailto:a.krumsiek@googlemail.com)

# 1 Organigrama



## Bloque temático B: Resultados intermedios y actividades implementadas

Resultado Intermedio	
1.1	<b>RI 1.1. Programa Educativo sobre adaptación al cambio climático y conservación de ecosistemas de montaña validado.</b>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de líneas base de comunicación a nivel de la regiones Ancash y Piura</li> <li>• Diseño de estrategia de comunicación</li> <li>• Preparación de spots radiales (importancia de pastizales y participación poblacional)</li> <li>• Producción de materiales de difusión</li> </ul> <p>Piura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semana del Páramo 2010, 2011</li> <li>• Elaboración del PACC de JUSAL</li> </ul> <p>Ancash:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de modulos de capacitación en cambio climático, adaptación, manejo de pastizales y ganadería</li> <li>• Capacitaciones en Canrey Chico (prevención de contaminación del agua) y Huasta (para establecimiento del Área de Conservación Privada)</li> <li>• Establecimiento del proyecto de plantas medicinales</li> </ul>
1.2	<b>RI 1.2. Han incrementado las capacidades de organizaciones de base comunitaria para la comunicación e incidencia local hacia los municipios.</b>
Actividades	<p>Piura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones para periodistas en conservación del páramo</li> <li>• Capacitaciones para participantes de radio comunitaria en género y técnicas necesarias para la radio</li> </ul> <p>Ancash:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones para líderes jóvenes</li> </ul>
1.3	<b>Organizaciones de base comunitaria han desarrollado modelos territoriales de manejo y conservación de ecosistemas de montaña en 3 micro-cuencas.</b>

<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Submisión de ideas de proyecto a los gobiernos municipales</li> <li>• Elaboración de propuestas para el presupuesto participativo</li> </ul> <p>Ancash:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en manejo de pastizales, evaluación de calidad de agua (Canrey); reforestación (Huasta)</li> <li>• Establecimiento del ACP</li> <li>• Implementación del proyecto de plantas medicinales</li> <li>• Establecimiento de la conferencia ciudadana de la MMTC</li> </ul> <p>Piura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de proyectos por dos comunidades en el marco de PdM</li> <li>• Apoyo técnico en establecimiento de sistemas de riego</li> <li>• Reuniones con grupos de mujeres (tejidos)</li> </ul>
<b>2.1</b>	<b>Han mejorado las capacidades de técnicos y autoridades municipales en adaptación a la variabilidad y el cambio climático.</b>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en análisis de vulnerabilidades climáticas y adaptación</li> <li>• Resultado adicional: conformación de la Red de Regidoras</li> </ul> <p>Ancash:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación Mancom Tres Cuencas (5 miembros) y aumento a 10 miembros</li> <li>• Registro oficial como entidad pública</li> </ul> <p>Piura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de cooperación con REMURPI</li> <li>• Capacitación con municipalidades</li> </ul>
<b>2.2</b>	<b>Se ha desarrollado una agenda de investigación, de acción y mecanismos de diálogo público- académico a nivel de cuenca.</b>

<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de tres Notas Informativas: Características de la cuenca del Río Santa, Los impactos del cambio climático en las funciones hidrológicas de la cuenca del Río Santa, Medidas de adaptación frente al cambio climático en la cuenca del Río Santa</li> </ul> <p>Ancash:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de cooperaciones con diferentes investigadores nacionales e internacionales, publicación de un estudio de adaptación al cambio climático en la cuenca del río Santa</li> <li>• Dos documentos de trabajo: Competencias ambientales municipales, Pastos Ishinca (ejemplo de cooperación científica del nivel internacional)</li> <li>• Resultado no esperado: Película GLOF Himalaya</li> </ul> <p>Piura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de resultados de la Semana del Páramo por internet</li> </ul>
<b>2.3</b>	<b>Municipios organizados en redes o mancomunidades participan en la Estrategia Regional de Adaptación al Cambio Climático</b>
<b>Actividades</b>	<p>Ancash:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización Foro Agua Santa</li> <li>• Reuniones de coordinación</li> <li>• Consolidación de la MMTC</li> </ul> <p>Piura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la elaboración de la ERCC (conjuntamente con REMURPI)</li> </ul>

## Bloques temáticos B y D: Resultados del proyecto

Indicador		Septiembre 2010	Septiembre 2011	Junio 2012 <sup>1</sup>
Ind. A. De Capacitación Número de personas capacitadas en cambio climático global, análisis de adaptación y estrategias de adaptación basadas en ecosistemas. <sup>2</sup>	<b>Meta</b>	160	<b>160</b>	<b>0</b>
	Actual	<u>TOTAL:</u> 200  <u>DESAGREGADO:</u>  COMUNIDAD 152 MUNICIPALIDAD 48  HOMBRES 141  MUJERES 59	<u>TOTAL:</u> 331  <u>DESAGREGADO:</u>  COMUNIDAD 281(177 HOMBRES Y 104 MUJERES)  MUNICIPALIDADES 50	0
Ind. B. Número de personas que han incrementado su capacidad adaptativa de responder a la variabilidad y cambio climático como resultado de la asistencia del USG.	<b>Meta</b>	0	<b>80</b>	<b>80</b>
	Actual	0	<u>TOTAL:</u> <b>123</b>  <u>DESAGREGADO:</u>  JUSAL (PIURA): 60  USUARIOS DE LA CUENCA BAJA SANTA: 29  CANREY CHICO CIAL: 20	<b>0</b>

			GRUPO FORESTAL HUASTA: 14 HOMBRES: 100 MUJERES: 23	
Ind. 1.1.. Número de propuestas de adaptación al CC que han desarrollado organizaciones de base y comunidades para sus municipios.	<b>Meta</b>	<b>3 propuestas locales presentadas</b>	<b>3 propuestas locales presentadas</b>	<b>0</b>
	Actual	0	<b>12</b> PROPUESTAS LOCALES DE COMUNIDADES PRESENTADAS A LAS MUNICIPALIDADES  (CC CORDILLERA BLANCA, CC HUASTA, CC SAMANGA, CASERÍOS SAN JUAN AND SAMANGA)	0
Ind. 1.2. Número y tipo de intervenciones territoriales de manejo y conservación comunal validados localmente en sus municipios	<b>Meta</b>	<b>1 intervención local validada</b>	<b>2 intervenciones locales validados</b>	<b>0</b>
	Actual	1 INTERVENCIÓN LOCAL VALIDADA (ANP HUASTA)	<b>2</b> INTERVENCIONES LOCALES VALIDADAS:  (I) CC CORDILLERA BLANCA/CANREY CHICO PLAN DE MANEJO DE AREAS COMUNALES  (II) AREA DE CONSERVACIÓN PARAMO	0
Ind. 2.1 Número de planes municipales de cambio climático, ordenanzas y normas aprobadas, y proyectos para comunidades diseñados por municipios y gobierno regional respecto del Cambio Climático.	<b>Meta</b>	<b>03 perfiles de proyecto y 03 ordenanzas</b>	<b>03 perfiles de proyecto y 03 ordenanzas</b>	<b>0</b>
	Actual	01 PERFÍL DE PROYECTO SNIP APROBADO  03 ORDENANZAS MUNICIPALES	<b>07</b> PROPUESTAS PRIORIZADAS EN EN PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2012 DE RECUAY, HUASTA, SAMANGA, Y PACAIPAMPA	0

		APROBADAS	<p><b>01</b> RESOLUCIÓN PCM ESTABLECE LA MANCOMUNIDAD MUNICIPAL TRES CUENCAS</p> <p><b>03</b> FICHAS DE PROYECTO PRIORIZADAS Y ENLISTADAS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH 2011</p>	
Ind. 2..2. Número de propuestas de adaptación a la variabilidad y cambio climático en municipios de cabecera de montaña que se han incorporado a la estrategia regional de cambio climático.	<b>Meta</b>	<b>0</b>	<b>02 propuestas de las redes municipales incorporadas a la ERCC</b>	<b>02 propuestas incorporadas en la ERCC<sup>3</sup></b>
	Actual	0	0	0

<sup>3</sup> Las propuestas han sido incorporadas al presupuesto participativo del Gobierno Regional Ancash.

## Anexo 15: Tabla mejores prácticas

Mejores prácticas	Relación con objetivos del Proyecto	Factores de éxito	Posibles obstáculos	Potencial para el futuro
<b>Nivel comunal</b>				
<b>Área de Conservación Privada (ACP) – Ancash</b> Alta institucionalización (registro oficial como área protegida); mucha innovación en vinculación de conservación y adaptación al cambio climático	Objetivo 1, eje comunal – Resultado Intermedio 1.3	Contactos del TMI a nivel nacional con SERNANP para poder apoyar el proceso de registro	No da rendimiento económico directo a la comunidad;  necesita apoyo financiero externo para su manejo	<u>Potencial alto</u> : Para explorar en adelante el vínculo entre conservación y adaptación al cambio climático;  réplica en otros lugares
<b>Comité de Investigación Agraria Local (CIAL) – Ancash</b> Participan hombres y mujeres; alta institucionalización	Objetivo 1, eje comunal – Resultado Intermedio 1.3	Enfoque participativo fortalece apropiamiento de investigación y resultados;  trabajo anterior del TMI con la comunidad (1998-2001)	Falta de continuidad del trabajo de apoyo	<u>Potencial alto</u> : Brinda la oportunidad para transferencia de Ancash a Piura;  vincula aspectos de la economía local (ganadería) con conservación y adaptación ecosistémica
<b>Radio Comunitaria – Ancash y Piura</b> Capacitación técnica en conjunto con temas de conservación ecosistémica y equidad de género; grupo meta son jóvenes que funcionan como multiplicadores de conocimientos	Objetivo 1, eje comunal – Resultado Intermedio 1.2	Interés del grupo meta de institucionalizar la experiencia	Grupo de jóvenes de Piura y Ancash necesitan más acompañamiento y apoyo técnico	<u>Potencial medio</u> : Requiere fortalecimiento en Ancash y generalmente definición clara de metas y más institucionalización, pero parece buena medida para formar multiplicadores en temas clave (conservación y género)

<b>Nivel municipal</b>				
<b>Mancomunidad Municipal Tres Cuencas (MMTC) – Ancash</b> Agregación de intereses; establecimiento de consenso entre actores;  alto nivel de institucionalización	Objetivo 2, eje municipal – Resultado Intermedio 2.3	Acceso a mayores fondos de nivel nacional y regional;  Posibilidad para mancomunidades de constituirse en personas jurídicas	Fluctuación de personal en posiciones clave de la institución mediante elecciones políticas.  Intereses divergentes de alcaldes municipales	<u>Potencial alto</u> : Cuenta con alto grado de institucionalización y aceptación por parte de los actores involucrados. Permite intervenciones de escala mayor.
<b>Red de Regidoras – Ancash y Piura</b> Incorporación de género en fortalecimiento de municipalidades; cuenta con mecanismo de institucionalización hacia la sostenibilidad (transferencia de conocimientos en caso de elecciones)	Objetivo 2, eje municipal – Resultado Intermedio 2.1	Estrecha cooperación con REMUR	Necesita acompañamiento y desarrollo de capacidades temáticas más profundas; requiere impulso a nivel de Ancash y mejora de cooperación con REMUR Ancash	<u>Potencial alto</u> : Actividad bandera de inclusión de aspectos de género en el fortalecimiento de municipios; brinda la oportunidad de empoderamiento de mujeres en espacios de poder local
<b>Nivel regional</b>				
<b>Foro Agua Santa – Ancash</b> Espacio de diálogo entre actores de diferentes pisos ecológicos (lógica de cuencas), tiene perspectiva regional	Objetivo 2, eje municipal – Resultado Intermedio 2.3 (como sustitución de la ERCC Ancash)	Se contó con un socio fuerte: UICN  Tema es necesidad sentida en toda la cuenca	Poca institucionalización, tendría que consolidarse a mediano/largo plazo;  Comportamiento del Gobierno Regional de Ancash  Depende de apoyo institucional y financiero externo	<u>Potencial medio</u> : Depende de institucionalización, pero brinda acceso a diferentes actores fuera del enfoque ecosistémico

<p><b>Junta de Usuarios de San Lorenzo (JUSAL) – Piura</b>  Mecanismo de diálogo entre actores de diferentes pisos ecológicos (lógica de cuencas)</p>	<p>Fuera del enfoque del proyecto</p>	<p>Tiene mucho interés en conservación del ecosistema páramo;</p>	<p>JUSAL es entidad privada, no desarrolla políticas públicas; no encaja en eje municipal de trabajo</p>	<p><u>Potencial medio</u>: Vinculación de intereses de diferentes pisos ecológicos (lógica de cuencas); inclusión del sector privado; quiere explorar tema de pagos para servicios ambientales (PSA) a favor de comunidades del páramo; grupo meta grande para sensibilización y educación (12.000 productores); tiene influencia política</p>
---	---------------------------------------	---	--	--