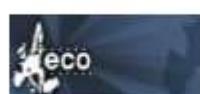


# Informe País Perú / CAN



## Misión de Monitoreo Externo

**Septiembre 2011**



*El presente informe, elaborado para la Comisión Europea por el Sistema de Monitoreo Externo de los Programas de Ayuda al Desarrollo de la UE en América Latina, no refleja necesariamente las ideas de esta institución y compromete sólo a los autores.*

*Foto portada: César Martín Mon*

# Índice

<b>(i) Listado de Abreviaturas.....</b>	<b>4</b>
<b>PARTE I</b>	
1 <b>Objetivos del informe.....</b>	<b>5</b>
2 <b>Breve presentación del ROM y su aplicación en América Latina .....</b>	<b>5</b>
<b>PARTE II</b>	
3 <b>Contexto de la cooperación de la UE en Perú /CAN.....</b>	<b>7</b>
3.1 Contexto socioeconómico.....	7
3.2 Contexto político.....	7
3.3 Estrategia cooperación UE - Perú.....	7
3.4 Estrategia cooperación UE - CAN.....	7
<b>PARTE III</b>	
4 <b>El ejercicio de monitoreo en Perú / CAN (2002-2011).....</b>	<b>10</b>
5 <b>El ejercicio de monitoreo en Perú / CAN 2011.....</b>	<b>10</b>
<b>PARTE IV</b>	
6 <b>Conclusiones generales.....</b>	<b>16</b>
6.1. Calidad general y evolución de los proyectos en ejecución.....	16
6.2. Pertinencia y Calidad del diseño.....	22
6.3. Eficiencia.....	24
6.4. Eficacia.....	27
6.5. Perspectivas de impacto.....	30
6.6. Sostenibilidad potencial.....	32
6.7. Cuestiones Horizontales (Calidad de la CT) y Transversales .....	34
7 <b>El caso de los proyectos ex-post.....</b>	<b>36</b>
8 <b>Temas de reflexión y recomendaciones.....</b>	<b>37</b>

## ANEXOS

- [Listado de proyectos Misión Perú / CAN](#)  
[Informes de Monitoreo Misión Perú / CAN](#)

## Listado de Abreviaturas

<b>@LIS</b>	Alliance for the Information Society
<b>ACP</b>	Países de África, Caribe y Pacífico
<b>ACNUR</b>	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
<b>ALA</b>	América Latina y Asia
<b>AL-INVEST</b>	Programa para la promoción de la cooperación empresarial entre Europa y AL
<b>AIDCO</b>	Europe Aid-Cooperation Office
<b>ATI</b>	Asistencia Técnica Internacional
<b>BCS</b>	Background Conclusions Sheets
<b>CAN</b>	Comunidad Andina de Naciones
<b>CARDs</b>	Asist. Comunitaria Reconstrucción, desarrollo y estabilización de Balcanes
<b>CFT</b>	Cooperación Financiera y Técnica (Línea presupuestaria de la CE)
<b>CRIS</b>	Sistema de Información Común RELEX
<b>DEP ó CSP</b>	Documento Estrategia País / Country Strategy Paper
<b>DDHH</b>	Derechos Humanos (línea presupuestaria de la CE)
<b>DIH</b>	Derecho Internacional Humanitario
<b>ENV</b>	Medio Ambiente y Bosques Tropicales
<b>DUE</b>	Delegación de la Unión Europea
<b>EEUU</b>	Estados Unidos de Norteamérica (USA)
<b>GdC</b>	Gobierno de Perú / CAN
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>IOV</b>	Indicador(es) Objetivamente Verificable(s)
<b>MEDA</b>	Región del Mediterráneo
<b>M€</b>	Millones de euros
<b>MERPD</b>	Misión para el Diseño de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad
<b>ML</b>	Marco Lógico
<b>MR</b>	Informe de Monitoreo de proyecto
<b>OBREAL</b>	Observatorio de las Relaciones Europa-América Latina
<b>OE</b>	Objetivo Específico
<b>OG</b>	Objetivo General
<b>ONG</b>	Organización(es) No-Gubernamental(es)
<b>PIB</b>	Producto Interior Bruto
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PS</b>	Sinopsis del proyecto
<b>PVD</b>	País en Vía de Desarrollo
<b>REH</b>	Reconstrucción y Rehabilitación (línea presupuestaria de la CE)
<b>ROM</b>	Monitoreo Orientado a Resultados
<b>TACIS</b>	Programa de Asistencia Técnica a la Comunidad de Estados Independientes
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>TLC</b>	Tratado de Libre Comercio
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>URB-AL</b>	Programa sobre políticas urbanas en América Latina

# **PARTE I**

## **1. Objetivos del Informe**

El presente documento presenta una visión general de los resultados de la misión de seguimiento externo ROM, realizada en Junio de 2011, de los proyectos financiados por la Unión Europea (UE) en Perú y CAN. El documento persigue los siguientes objetivos:

- Presentar las conclusiones globales que se derivan del monitoreo del conjunto de proyectos visitados durante el ejercicio 2011.
- Identificar los puntos fuertes y las debilidades más significativas en el desempeño de los proyectos monitoreados con vistas a mejorar la gestión de los mismos.
- Señalar lecciones aprendidas y ofrecer recomendaciones como insumo para futuras programaciones.
- Estimular una reflexión sobre los factores que puedan estar limitando el impacto potencial de la cooperación de la UE en el país y la región andina.

Si bien el presente ejercicio no constituye una evaluación global de la cooperación en Perú y CAN, sí permite formular algunas conclusiones generales (más allá del mero análisis proyecto por proyecto), y apuntar algunos temas para la reflexión y recomendaciones de interés. El informe ha sido preparado por el Jefe de la Misión en colaboración con la Oficina de Coordinación del sistema de monitoreo externo para América Latina.

## **2. Breve presentación del ROM y su aplicación en América Latina**

El “Results Oriented Monitoring” (ROM) armonizado se lleva a cabo por primera vez para los países TACIS a partir de 1993. En el año 2000 se establece un sistema de monitoreo homogéneo para los países ALA, MEDA, ACP y Balcanes, y en el 2002 la coordinación del Sistema de Monitoreo se descentraliza entre las distintas Unidades Geográficas de AIDCO y se incorporan los países CARDs.

El ROM se centra esencialmente en valorar los resultados de los proyectos a través de indicadores cualitativa y cuantitativamente medibles. El monitoreo externo se puede definir como una “foto” del estado actual del proyecto: el análisis periódico, externo e independiente de la situación de una intervención en un momento determinado según una metodología estandarizada y homogénea para todo tipo de proyectos. Debido a estas características propias, el monitoreo externo permite establecer comparaciones entre proyectos de diferentes sectores y países, pudiendo detectar buenas prácticas/experiencias replicables. El objetivo principal del monitoreo es verificar que los proyectos se dirijan hacia los objetivos establecidos, sugiriendo posibles ajustes para mejorar la calidad de los mismos a través del suministro de información oportuna, independiente y correctamente enfocada.

El monitoreo externo se lleva a cabo por equipos de expertos independientes a través de una Oficina de Coordinación que asegura el enlace con los servicios de la Comisión y garantiza el control de calidad de los informes. Los resultados del monitoreo se presentan en un informe sintético y estándar respecto a los parámetros de calidad del diseño y pertinencia, eficiencia, eficacia, perspectivas de impacto y sostenibilidad potencial.

El ROM en América Latina se lleva a cabo desde el año 2000 (fase de prueba) y de manera regular desde el 2002. EL ROM en América Latina ha crecido sostenidamente desde entonces, cubriendose cada vez un mayor número de proyectos y prestando más atención también a la mejora de la representatividad de la muestra mediante la inclusión de más proyectos de otras líneas presupuestarias (por ejemplo, ONG). Las mejoras metodológicas sucesivas que se fueron introduciendo, especialmente a partir del 2007, como las mejoras en la BCS, la metodología adicional específica para el monitoreo de proyectos ex post, es decir ya finalizados y aquellos de naturaleza regional y la metodología para monitoreo de los Programas de Apoyo Presupuestario Sectorial (PAPs), todavía en fase de prueba, han mejorado significativamente la calidad de la "producción" ROM. Además en el caso específico de América Latina, la función informativa del ROM se enriqueció particularmente con la elaboración de numerosos Informes País e Informes Temáticos de interés.

## PARTE II

### 3. Contexto de la cooperación de la UE en Perú / CAN

#### 3.1 Contexto Socioeconómico

Perú es un país en desarrollo con economía de mercado; su renta per cápita en 2010 se estimó por el FMI en US\$ 5.195. Según las definiciones del Banco Mundial, ese nivel situaría al país en el límite superior de los países con ingresos medianos bajos y podría pasar próximamente al grupo de los países con ingresos medianos altos. El Producto Interno Bruto (PIB) ha crecido en forma sostenida durante los últimos años. Este crecimiento ha sido facilitado por los altos precios de los minerales y precios de algunos recursos naturales abundantes en el Perú. Históricamente la económica del Perú ha estado asociada al desarrollo y estado de sus exportaciones, las cuales han proporcionado de forma sostenida ingresos al país, divisas y mecanismos para el pago de su deuda externa y la financiación de sus importaciones.

El Perú es un país con un Índice de Desarrollo Humano alto, con una puntuación de 0,723 en 2010 que lo ubica en el puesto 63 a nivel mundial, sin embargo un tercio de su población aún vive por debajo del umbral de pobreza lo que provoca un alto índice de desigualdad. A pesar del crecimiento amplio y sostenido, una distribución más igualitaria de la riqueza está aún por verificarse en el Perú. De acuerdo a datos de 2010, todavía un 31.3% de su población vive en condiciones de pobreza, y un 9,8% todavía viven en condiciones de extrema pobreza.

Además existen grandes inequidades en la distribución geográfica de la pobreza, con índices más altos de pobreza (entre 55% y 85%) en la Sierra Central (Huancavelica, Huánuco, Apurímac y Ayacucho), en Cajamarca, Cusco, Puno y en las regiones de la Selva (Amazonas, Loreto y Ucayali). En particular, la incidencia de la pobreza sigue sobresaliendo en un 60% en la región de la sierra.

Las políticas económicas Peruanas han variado ampliamente en las últimas décadas. El Gobierno de 1968–1975 de Juan Velasco Alvarado introdujo reformas radicales, que incluyeron la reforma agraria, algunas expropiaciones a empresas extranjeras, la introducción de un sistema de planeación económica, y la creación de un sector público de gran tamaño. Estas medidas no lograron cumplir los objetivos previstos de redistribución de la riqueza y el final de la dependencia económica de otras naciones más desarrolladas. La mayoría de las reformas no fueron revertidas hasta los años 90, en los que el gobierno de corte más neoliberal, como el de Alberto Fujimori, acabó con los controles sobre los precios de mercado, el proteccionismo, el crecimiento y mantenimiento de un aparato de estado grande, así como las restricciones a la inversión extranjera. Estas reformas permitieron un crecimiento sostenido desde el año 1993, con la excepción del *impasse* que siguió a la crisis asiática en 1997.

La meta para el primer ODM en el Perú es alcanzar una tasa de extrema pobreza inferior a 11,5% en 2015. La evolución actual muestra que la meta se podría cumplir. Sin embargo, hay un progreso desigual en el avance hacia el logro de los ODM en el Perú y a pesar de progresos innegables de los datos promedios, el país sigue afectado por la desigualdad y la exclusión con grandes disparidades en términos de dominio geográfico (rural-urbano, costa-sierra-selva y departamentos), género y grupos étnicos.

El sector servicios representa hoy en el Perú el 53% del producto interior bruto. Las principales exportaciones de Perú son el cobre, oro, zinc, textiles, pescado y carne. Los mayores socios comerciales son los Estados Unidos, China, Brasil y Chile.

### 3.2 Contexto Político

Perú regresó al sistema democrático en 1980, aunque experimentó problemas económicos y un aumento violento de la insurgencia. En 1990 las elecciones generales contaron con dos principales candidatos: el Premio Nobel de Literatura, Mario Vargas Llosa, como candidato del partido Frente Democrático, y el ministro de Economía, Luis Alva Castro, del Partido Aprista Peruano (APRA), el partido entonces en el poder. Dos semanas antes de las elecciones, un candidato desconocido en la arena política, Alberto Fujimori, consiguió forzar una segunda vuelta y derrotó a Vargas Llosa. La década del Fujimorismo significó para Perú el fin de un modelo económico gestionado por el Estado: la economía se abrió a los mercados internacionales y la privatización de las empresas estatales redujo la intervención del Estado en la economía.

Fujimori ganó un tercer mandato en el año 2000 pero una serie de escándalos relacionados con sobornos a parlamentarios de la oposición y a empresarios para favorecer al Gobierno precipitaron la caída de su régimen. Fujimori partió al exilio y un gobierno provisional supervisó las elecciones de la primavera de 2001, que alzaron a Alejandro Toledo Manrique como jefe de Gobierno, el primer presidente electo de origen nativo americano. Las elecciones presidenciales de 2006 supusieron el regreso de Alan García Pérez. El abril de 2011 se celebraron las elecciones del presidente y de dos vicepresidentes, de 130 parlamentarios y la de 5 adjuntos y 10 miembros de reserva al Parlamento Andino. Los resultados de las elecciones presidenciales dieron en segunda vuelta el 5 de junio una victoria muy ajustada a favor del actual Presidente, Ollanta Humala.

### 3.3 Estrategia de la cooperación UE - Perú

La estrategia de cooperación UE-Perú se encuadra en las políticas marco del Estado y en el Acuerdo Nacional (2002-2020) contribuyendo a los dos grandes ejes en la estrategia nacional: en particular la modernización del estado y la descentralización. La estrategia de la cooperación comunitaria para el período 2007-2013, propone priorizar los siguientes sectores:

- El apoyo a la modernización del Estado, fortalecimiento de la gobernabilidad e inclusión social
- El apoyo al desarrollo social integral en regiones específicas para reforzar la cohesión social.

Los proyectos correspondientes representan un monto anual promedio de alrededor de 20M €. Además, la UE financia proyectos de "líneas temáticas" por un monto de cerca de 3M € por año: proyectos ONG, Instrumento para la Democracia y los Derechos Humanos (DDH), Medio Ambiente y recursos naturales. El objetivo final en la cooperación con ONG que participan en proyectos de desarrollo debiera ser el de reforzar el concepto de ciudadanía en el Perú. Bajo el instrumento DDH, los temas que necesitan una atención prioritaria en el Perú son los derechos de los niños, con especial atención al trabajo infantil o los derechos de las comunidades indígenas y el tema de género. El programa temático "medio ambiente" cubre las actividades que no pueden ser cubiertas por las líneas geográficas, especialmente para la preservación de recursos medioambientales en la zona de la selva amazónica del Perú.

### 3.4 Estrategia de la cooperación UE - CAN

La Comunidad Andina de Naciones (CAN) integrada en la actualidad por cuatro países andinos: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, después del retiro de Venezuela en 2006, es

la organización regional más antigua de Latinoamérica, asentada en el Acuerdo de Cartagena de 1969, que estableció el «Pacto Andino». La cooperación de la UE con la CAN ha seguido una hoja de ruta que integra el dialogo político institucionalizado desde 1996; dialogo especializado en materia de lucha contra las drogas desde 1995; una cooperación más extensa ratificada en año 2002 con la aprobación de la primera Estrategia Regional cuyos objetivos principales fueron la creación de una Zona Andina de Paz y la Integración Regional. Durante todos estos años el acento ha sido puesto en una complementariedad de la cooperación comunitaria que apunta a reforzar el sistema de integración y, consecuentemente, la estabilidad política, el crecimiento económico y el desarrollo sostenible en la región. La UE desarrolla además líneas de cooperación bilaterales con cada uno de los países integrantes de la CAN. Actualmente la UE y la CAN negocian un Acuerdo de Asociación alrededor de tres ejes de interés común: dialogo político, cooperación y comercio. Desde su creación la Comunidad Andina ha franqueado diversos obstáculos políticos consolidándose una dinámica que permite acciones de integración regional más allá de las disensiones y de las divisiones políticas entre los estados miembros, viéndose reforzado el compromiso de los países integrantes de la CAN para avanzar en el proceso de integración. En cuanto a los contextos nacionales, no obstante las reformas iniciadas por algunos países y la continuidad los procesos democráticos, la realidad de la región sigue siendo frágil y las problemáticas ligadas a la situación de pobreza y marginalidad de amplios sectores persisten. De igual manera la situación social sigue presentando un desequilibrio muy pronunciado en la desigual distribución de la riqueza, con un índice de concentración de la renta de entre los más elevados de América Latina: aproximadamente la mitad de la población andina vive en la pobreza, siendo cerca de una cuarta parte de la población pobre de origen indígena. En sus inicios la CAN centró su accionar en la integración económica de sus países miembros, sin embargo ha ido integrando la problemática social a las prioridades del «nuevo diseño estratégico» que se implementa desde el 2004 «Desarrollo con inclusión social» con el objetivo de lograr una mayor cohesión social, económica y territorial. En abril del 2007, la Comisión Europea aprobó el documento de Estrategia Regional (RSP) para cinco años (2007/2013) que incluye un Programa Indicativo Regional (PIR). El RSP precisa los lineamientos de la cooperación en torno a tres sectores fundamentales: 1. Integración económica regional: que apoya los avances en la integración económica y regional, mediante el establecimiento de un Mercado Común Andino y facilitar el diálogo entre la Unión Europea y la CAN para la suscripción de un Acuerdo de Asociación que incluya un tratado de libre comercio. 2. Cohesión económica y social: cuyo objetivo estratégico es amplificar la cohesión económica y social en la Comunidad Andina. 3. Lucha contra las drogas ilícitas: cuyo propósito es apoyar a los Estados Miembros de la CAN en su lucha contra las drogas ilegales. El monto financiero que la CE ha comprometido para la programación en curso es de 50 millones de euros. La CE y la CAN han seleccionado los sectores mencionados tomando en consideración: los alcances del desafío, así como una concentración de los esfuerzos en sectores donde la Unión Europea posee una experiencia que aporta una ventaja comparativa; evitar la duplicidad de las acciones de cooperación (principio de subsidiariedad); remisión a la CAN de las líneas de la programación regional. Análogamente, se espera que los resultados obtenidos en los sectores de intervención provoquen efectos en cadena, por ejemplo a mayor cohesión social; superiores índices de estabilidad política.

## PARTE III

### 4. El ejercicio de monitoreo en Perú / CAN (2002-2011)

Las misiones de monitoreo externo (ROM) en Perú / CAN comenzaron en 2002 y han continuado de forma ininterrumpida hasta la fecha. El Cuadro 1 proporciona algunos datos relacionados con los diez ejercicios de monitoreo llevados a cabo entre 2002 y 2011. A partir de 2007 la muestra de proyectos monitoreados y re-monitoreados anualmente es representativa, tanto en número de proyectos como en volumen de financiamiento.

**Cuadro 1 - Evolución de las misiones de monitoreo externo en Perú / CAN**

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Total Monitoreo</b>	8	20	24	18	28	27	24	25	25	28
<b>Monitoreos ongoing</b>	8	20	24	18	23	24	19	21	19	21
<b>Monitoreos Expost</b>	-	-	-	-	5	3	5	4	6	7

Más de la mitad de todos los proyectos fueron monitoreados por lo menos dos veces, siendo la tercera parte los que han sido monitoreados 3 veces o más. La muestra presenta por lo tanto una muy buena continuidad en la observación, lo que permite extraer interesantes conclusiones respecto a la evolución de los proyectos que la componen, al mismo tiempo de la evolución del comportamiento de cada línea presupuestaria o grupo temático.

#### Los informes anuales anteriores

El actual informe es el más reciente de una serie de informes agregados realizados cada año para el área Perú-CAN, que resumen las conclusiones extraídas de todos los informes realizados en cada ejercicio. Se trata de siete informes producidos desde el año 2004. Estos documentos, además de los resultados consolidados del análisis de la muestra monitoreada cada año, analizan las tendencias observadas cada año que pueden ser comparadas con las tendencias globales de todo el período.

### 5. El ejercicio de monitoreo en Perú / CAN 2011

#### Los proyectos monitoreados por línea presupuestaria

En los cuadros 2 (Proyectos en Curso) y 3 (Proyectos Finalizados, ex-post); se presenta el listado de todos los proyectos incluidos en el ejercicio de monitoreo de este año, clasificado por líneas, y en los gráficos siguientes se presentan algunos datos característicos de la muestra.

**Cuadro 2 – Listado de proyectos por línea presupuestaria (En curso)**

Proyectos en Ejecución				
Línea	Nº	Proyecto	Monto M€	Monitor
DCI ALA (Perú)	1	Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía	7	A. Rodríguez
	2	Perú - Modernización del Estado PCM	5,9	J. Toledano
	3	Perú - Modernización del Estado MEF	3,2	J. Toledano
	4	Perú - Modernización del Estado APCI	0,83	A. Rodríguez
DCI ALA (CAN)	5	INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN	6,5	J. Calzado
	6	PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas	3,25	M. Benito
ENV	7	Promoviendo la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático en Zonas Costeras	2,35	J. Vuurmans
EIDHR	8	Promoviendo los Derechos de las Poblaciones Indígenas en la Gestión de los Recursos Naturales de la Amazonía.	1,5	C. Rivas
	9	Cultura Política y Diversidad Cultural: Empoderando Ciudadanía en Poblaciones Quechua Andinas.	1,49	A. García
	10	Building Civil Society Capacities to Prevent Conflict at the Local Level in the Andean Region	1,42	F. Uriarte
	11	Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú	0,84	M. Sánchez
	12	Gestión Territorial Participativa e Inclusiva en la Zona Transfronteriza	0,74	C. Martín
	13	Contribuciones a la Solución Pacífica y Sostenible del Conflicto por Tierra y Territorio en la Amazonía Peruana:	0,3	A. García
	14	Aportes para una Educación Escolar Culturalmente Incluyente, en Zonas Rurales post Conflicto de Ayacucho y Huanuco.	0,3	H. García
DCI-NSAPVD	15	Salud Intercultural en San Lorenzo	0,73	H. García
	16	Desarrollo Territorial y Democracia Participativa en el Perú	0,71	A. Mohedo
	17	Fortalecimiento de Capacidades para la Gestión Municipal, mediante el uso innovador de las TIC	0,4	M. Méndez
	18	Fortalecimiento del Desarrollo Territorial en Concepción y Huancayo	0,4	C. Martín
	19	Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Implementación de Medidas de Adaptación al Cambio Climático	0,4	J. Vuurmans
	20	Miradas Vigilantes, Ciudadanos Actuantes	0,32	M. Mendez
	21	Fortalecimiento de Capacidades en la Oferta y la Demanda de la Gestión por Resultados en 4 Regiones	0,3	A. Mohedo

**Cuadro 3 – Listado de proyectos finalizados (Seguimiento ex-post)**

Proyectos Expost				
Nº	Proyecto	Monto M€	Monitor	
22	Apoyo a la Integración Física Regional / Eje Vial N° 1 Perú - Ecuador	51	J. Calzado	
23	Derechos, Identidad Cultural y Participación de Pueblos Indígenas Amazónicos : El Caso del Pueblo Aguaruna	0,46	M. Benito	
24	Fortalecimiento del Manejo Forestal Sostenible en Territorios Amazónicos de Pueblos Indígenas en el Perú	1,83	F. Uriarte	
25	Helping Improve Rural Young People's Sexual and Reproductive Health in Perú	2	G. Faieta	
26	JUSPER - Programme in Support of the Reform of the Peruvian System of Justice	10	M. Sánchez	
27	Programa Integral para el Fortalecimiento de Capacidades Locales de las Familias de Pequeños Productores (RBM) Perú	1	G. Faieta	
28	Programa Nacional para Formación de Recursos Productivos con Futuro – Perú	0,56	C. Rivas	

## Repartición y representatividad por línea de los proyectos monitoreados en 2011

Se monitorearon en 2011 un total de 28 proyectos (ver listado en Cuadros anteriores 2 y 3) de los cuales 2 de la cooperación con la CAN y 26 de la cooperación bilateral con Perú (Gráfico 2). La proporción de proyectos de las líneas temáticas es ampliamente dominante en este último grupo con 22 de los 26 proyectos monitoreados siendo realizados a través de actores no estatales.

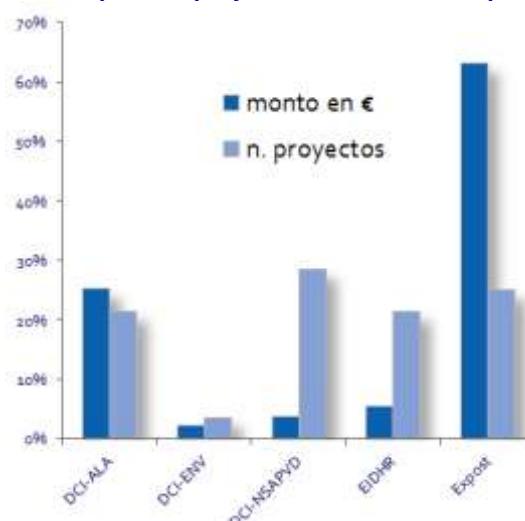
Asimismo es de señalar que, del total de los 28 proyectos analizados, 21 son en curso de ejecución mientras que 7 son ya terminados y por lo tanto el monitoreo tuvo carácter de "ex-post". 15 Proyectos de la muestra habían sido monitoreados con anterioridad.

El monto financiero total de los 28 proyectos monitoreados asciende a 106 M€. Como se puede observar en el gráfico a continuación, la parte más importante en términos financieros le corresponde a los proyectos de la cooperación bilateral

(incluyendo los 2 proyectos con la CAN y el Proyecto de gran volumen financiero expost, el Apoyo a la Integración Física Regional / Eje Vial N° 1 Perú – Ecuador, 51 M€) que representan el 72,5% del volumen de financiamiento monitoreado a pesar de constituir sólo el 21,4% en número de proyectos, ya que los proyectos de la líneas temáticas son por la mayoría de pequeña dimensión (1 M€ en promedio).



Gráfico 1: Reparto % proyectos monitoreados, por líneas



Actualmente hay en ejecución en Perú / CAN 74 proyectos por un volumen de 99,6 M€. Los 21 proyectos monitoreados en curso representan la tercera parte del total de proyectos en ejecución y un 39% del montante financiero total. De los proyectos actualmente en curso gestionados por la Delegación, solamente 9 son elegibles<sup>1</sup> para el

<sup>1</sup> (i) presupuesto CE > 1 M €,  
(ii) > 6 meses transcurridos desde su inicio,

monitoreo ROM, según los criterios establecidos en la metodología. Por lo tanto, la muestra de proyectos en curso monitoreada representa el 233% de los proyectos elegibles. En la tabla siguiente se puede apreciar la distribución de los proyectos monitoreados con respecto a la cartera completa de los proyectos en ejecución y del grupo de proyectos elegibles para ROM.

Tabla 4: Representatividad de la muestra ROM Perú / CAN 2011

Línea Presupuestaria	Nº total de proyectos	Proyectos monitoreados	% Monitoreado Vs. Portfolio	Monto de los proyectos	Monto Proyectos monitoreados	% Monitoreado Vs. Portfolio
ALA	1		0%	20.000.000 €		0%
DCI-ALA	7	6	86%	33.250.000 €	26.750.000 €	80%
DCI-ENV	6	1	17%	10.828.110 €	2.350.000 €	22%
DCI-FOOD	3		0%	6.862.414 €		0%
DCI-HUM	4		0%	3.163.409 €		0%
DCI-MIGR	1		0%	753.708 €		0%
DCI-NSA	3		0%	49.349 €		0%
DCI-NSAPVD	25	6	24%	7.380.298 €	2.569.474 €	35%
DCI-SANTE	3		0%	2.394.000 €		0%
EIDHR	12	6	50%	7.834.110 €	5.861.461 €	75%
ONG-PVD	9	2	22%	7.162.273 €	1.452.567 €	20%
<b>TOTALES</b>	<b>74</b>	<b>21</b>	<b>28%</b>	<b>99.677.671 €</b>	<b>38.983.502 €</b>	<b>39%</b>

### Distribución Geográfica de los Proyectos Visitados de la muestra de proyectos en ejecución 2011

Los proyectos monitoreados, tal y como se muestra en el siguiente mapa, se concentran principalmente en las zonas de menor IDH del Perú.

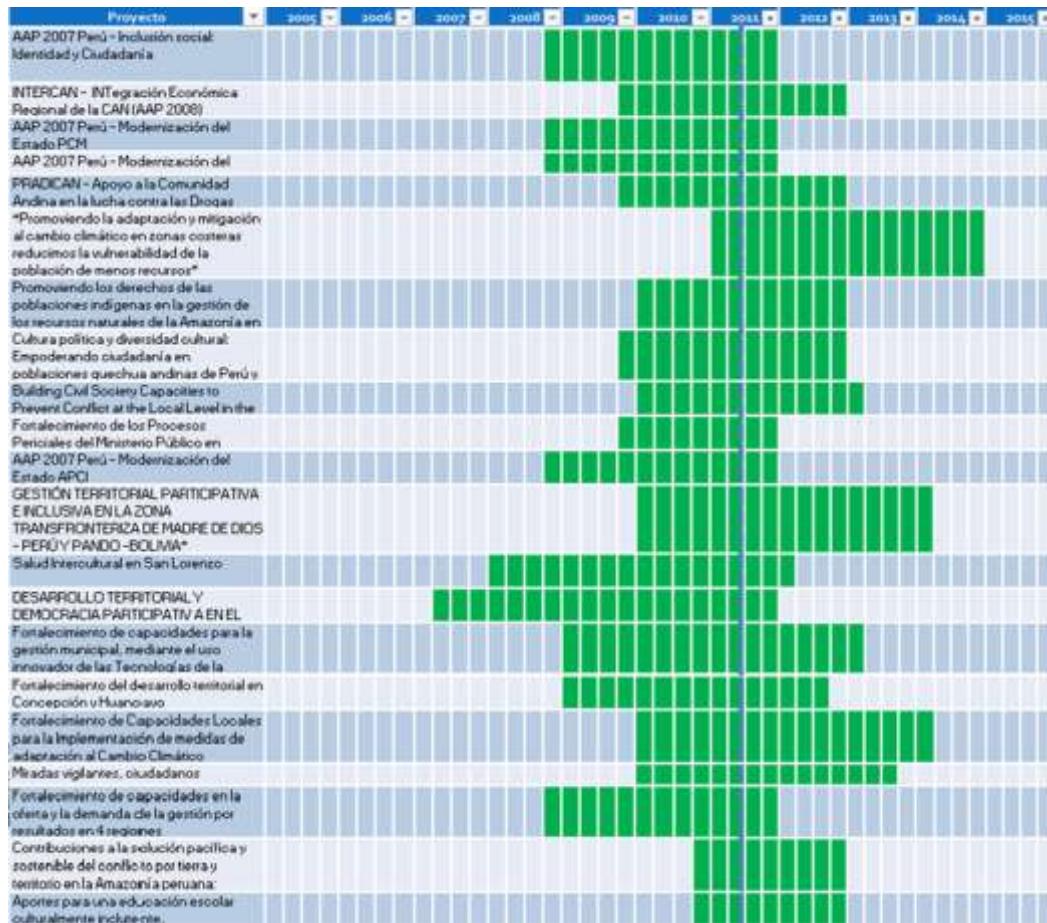
Gráfico 2: Distribución geográfica de las visitas de monitoreo 2011



(iii) > 6 meses antes de su fin y iv) no estar sujeto a una evaluación/revisión en un período de 3 meses antes o después de la misión de monitoreo.

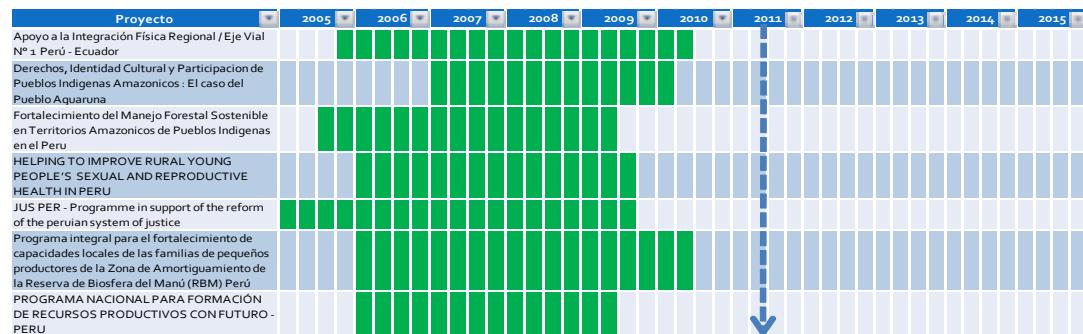
## Calendario General de los Proyectos Monitoreados

En la siguiente tabla se presentan los cronogramas de ejecución de los proyectos monitoreados en 2011. Ocho (8) de estos proyectos se encuentran en su último año de ejecución lo que permite realizar una valoración más exacta no sólo de la eficiencia y eficacia lograda en ellos sino además de los impactos ya visibles y comienzo de logro de su sostenibilidad real.



## Los proyectos monitoreados ex-post

La misión de 2011 incluye el monitoreo “ex-post” de siete (7) proyectos contractualmente cerrados. Con eso se pretende facilitar información más precisa sobre el impacto y la sostenibilidad de programas y proyectos, una vez terminado el financiamiento de la UE. En la siguiente tabla 3 anterior, se indican los siete proyectos ya finalizados incluidos en la muestra (nº. 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28). En el calendario mostrado en la figura siguiente se observan los períodos de ejecución de estos proyectos ya finalizados, ninguno de ellos hace más de dos años, lo cual es recomendable desde el punto de vista metodológico del seguimiento ex-post.



## El equipo de monitoreo

El equipo de monitoreo 2011 estuvo compuesto por 15 personas (11 expertos senior, 3 expertos medio, y 1 experto junior). 6 de los expertos fueron regionales. Las especializaciones de los miembros del equipo incluyen, entre otros, medio ambiente, derechos humanos, desarrollo rural y social.

• Javier Calzado,	Experto Sénior, Jefe de Misión
• Juan Toledano,	Experto Sénior
• Fernando Uriarte,	Experto Sénior
• Mauricio Benito,	Experto Sénior
• Adela García,	Experta Sénior
• Grazia Faieta,	Experta Regional Sénior
• Joke Vuurmans,	Experta Regional Sénior
• Antonio Rodríguez,	Experto Regional Sénior
• Haydée García,	Experta Regional Sénior
• Miguel Sanchez,	Experto Regional Sénior
• Carlos Rivas,	Experto Regional Sénior
• Cesar Martín,	Experto Medio
• Angeles Mohedo,	Experta Medio
• María Méndez,	Experta Medio
• Emilie Ernoult,	Experta Junior

## La Organización de la Misión

La misión fue realizada entre el 29 de mayo (desplazamiento al país de los especialistas) y el 13 de junio de 2011, comenzando el día 30 con una sesión de *briefing* en la Delegación de la UE para Perú/CAN en la ciudad de Lima con la presencia de los funcionarios y responsables de proyecto de la Delegación y el equipo de monitoreo. Los monitores empezaron en seguida con las visitas a los proyectos según las agendas acordadas en los Términos de Referencia. Todos los monitores regresaron a Lima para compartir los resultados de los ejercicios de monitoreo durante el fin de semana del 11 y 12 de junio y preparar el *debriefing* final, que tuvo lugar el día 13 de junio en la sede de la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones. Hubo una presentación general de los resultados preliminares de la misión, para pasar -en la segunda parte- a exposiciones particulares y debates proyecto por proyecto con los responsables de los mismos en la Delegación (en *debriefings* individuales). Durante la fase de preparación, desarrollo y conclusión de la misión, la DUE brindó un apoyo permanente al trabajo de los monitores.

## PARTE IV

### 6. Conclusiones Generales

El sistema de Monitoreo Externo se basa en cinco criterios fundamentales: Pertinencia y calidad del diseño (Pert), Eficiencia (Efic), Eficacia (Efft), perspectivas de Impacto (Imp) y Sostenibilidad potencial (Sost). A continuación, se presentan los resultados más significativos del ejercicio de monitoreo 2011, tanto a nivel general (sección 6.1.) como por parámetros individuales (secciones de 6.2 a 6.6)<sup>2</sup>. En cuanto al análisis de las puntuaciones por línea presupuestaria hay que señalar, una vez más, la poca significancia estadística de las muestras consideradas ya que todos los grupos contemplan pocos casos (1 a 5).

#### 6.1. Calidad general y evolución de los proyectos en ejecución

El ROM analiza la calidad de los proyectos en el momento en que fueron visitados conforme a cinco criterios:

- *Pertinencia y Calidad del Diseño:* La adecuación de los objetivos del proyecto en relación a los problemas reales, a las necesidades y prioridades de los grupos meta y la calidad del diseño mediante el que van a ser alcanzados los objetivos.
- *Eficiencia:* La obtención de resultados (en el sentido de productos) a partir de los medios, insumos y actividades desarrolladas por el proyecto.
- *Eficacia:* La contribución de los resultados del proyecto (en el sentido de efectos directos) al alcance del Objetivo Específico (OE).
- *Impacto:* En relación a la implementación actual, la contribución probable del proyecto al alcance del Objetivo General (OG).
- *Sostenibilidad:* La probabilidad de continuidad de los beneficios creados por el proyecto, una vez que la ayuda externa haya terminado.

Cada uno de estos criterios tiene sub-criterios a los cuales es atribuida una valoración cualitativa. Siendo **a** = muy bueno (4 puntos); **b** = satisfactorio (3 puntos); **c** = con problemas (2 puntos); **d** = con serias deficiencias (1 punto), en las *Background Conclusion Sheets (BCS)* y en los informes de monitoreo.

Si las puntuaciones “a” ó “b” se consideran indicativas de un nivel aceptable (siendo “c” ó “d”, por el contrario, indicativas de una ejecución con problemas o con serias deficiencias respectivamente), según puede observarse en la tabla siguiente, de un total de 105<sup>3</sup> puntuaciones, fueron “a” ó “b” 66 casos (3 “a” y 63 “b”), es decir, 64% de las puntuaciones fueron positivas, mientras que un 28% de las puntuaciones fueron “c” (31 casos) y hubo un 8% de las puntuaciones de los proyectos con problemas graves (8 “d”). De manera general se puede por lo tanto señalar que el desempeño de los proyectos en ejecución monitoreados en Perú / CAN en 2011 si bien



<sup>2</sup> El análisis se limita a los 21 proyectos en ejecución; los 7 proyectos monitoreados ex-post son analizados aparte en la sección 7.

<sup>3</sup> 21 informes por 5 parámetros = 105 puntuaciones

presenta proyectos con un desempeño “saludable”, existen varios proyectos que requieren sin duda atención de cara a reorientar su ejecución.

- 3 de las valoraciones son consideradas excelentes “a”, la Sostenibilidad del proyecto *“Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía”*, y la Pertinencia y Eficiencia del proyecto *“Contribuciones a la Solución Pacífica y Sostenible del Conflicto por Tierra y Territorio en la Amazonía Peruana”*.
- Entre los proyectos que presentan serias deficiencias en algunos de sus criterios se encuentran la totalidad de los proyectos de cooperación bilateral (Perú o CAN): *“Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía”*, *“Perú - Modernización del Estado PCM”*, *“Perú - Modernización del Estado MEF”*, *“Perú - Modernización del Estado APC”*, *“INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN”* y el *“PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas”*.

**Tabla 5 - Resultados globales por proyectos y por criterio**

Línea	Nº	Proyecto	Pert	Effi	Efft	Imp	Sus	Cat
DCI ALA (Perú)	1	Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía	<b>b</b>	<b>d</b>	<b>d</b>	<b>c</b>	<b>a</b>	IV
	2	Perú - Modernización del Estado PCM	<b>c</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>c</b>	<b>c</b>	IV
	3	Perú - Modernización del Estado MEF	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>c</b>	<b>b</b>	IV
	4	Perú - Modernización del Estado APC	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>c</b>	<b>c</b>	<b>c</b>	IV
DCI ALA (CAN)	5	INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>d</b>	<b>c</b>	<b>b</b>	IV
	6	PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>d</b>	<b>c</b>	<b>c</b>	IV
ENV	7	Promoviendo la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático en Zonas Costeras	<b>c</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>c</b>	<b>b</b>	III
EIDHR	8	Promoviendo los Derechos de las Poblaciones Indígenas en la Gestión de los Recursos Naturales de la Amazonía.	<b>c</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>c</b>	<b>b</b>	III
	9	Cultura Política y Diversidad Cultural: Empoderando Ciudadanía en Poblaciones Quechua Andinas.	<b>c</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	IIc
	10	Building Civil Society Capacities to Prevent Conflict at the Local Level in the Andean Region	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	IIa
	11	Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	IIb
	12	Gestión Territorial Participativa e Inclusiva en la Zona Transfronteriza	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	IIa
	13	Contribuciones a la Solución Pacífica y Sostenible del Conflicto por Tierra y Territorio en la Amazonía Peruana:	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	IIa
	14	Aportes para una Educación Escolar Culturalmente Incluyente, en Zonas Rurales post Conflicto de Ayacucho y Huanuco.	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	IIb
ONG-PVD / DCI- NSAPVD	15	Salud Intercultural en San Lorenzo	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	IIa
	16	Desarrollo Territorial y Democracia Participativa en el Perú	<b>c</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>b</b>	IIc
	17	Fortalecimiento de Capacidades para la Gestión Municipal, mediante el uso innovador de las TIC	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	IIb
	18	Fortalecimiento del Desarrollo Territorial en Concepción y Huancayo	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	IIb
	19	Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Implementación de Medidas de Adaptación al Cambio Climático	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	IIb
	20	Miradas Vigilantes, Ciudadanos Actuantes	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	IIa
	21	Fortalecimiento de Capacidades en la Oferta y la Demanda de la Gestión por Resultados en 4 Regiones	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	IIa

Atendiendo a la calidad del desempeño de los proyectos y según la categorización indicada por EuropeAid, que clasifica los proyectos y sus valoraciones ROM en función del baremo reflejado a la izquierda; el ejercicio ROM 2011 en Perú / CAN arroja un resultado no muy positivo, especialmente en lo que a cooperación bilateral programable (líneas DCI-ALA) se refiere. El resto de las líneas presentan un resultado satisfactorio.

CATEGORÍAS	
<b>I</b>	<b>Excelente desempeño</b> al menos tres "a" sin "c", sin "d"
<b>II</b>	<b>Buen desempeño</b> máximo dos "c" sin "d"
<b>III</b>	<b>Desempeño con problemas</b> al menos tres "c" sin "d"
<b>IV</b>	<b>Serias Deficiencias</b> al menos una "d"

- Ningún proyecto en ejecución fue considerado "Excelente", de los veintiún proyectos (21) monitoreados; dieciocho (18) pertenecen a la Categoría II, considerada de "Buen Desempeño", uno (1) de ellos pertenece a la Categoría III, considerada "con Problemas", se trata del proyecto *"Promoviendo la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático en Zonas Costeras"* de la línea medioambiental (DCI-ENV) y seis (6) de los proyectos fueron clasificados

como con "Serias Deficiencias", se trata de todos los proyectos de líneas programables DCI-ALA: *"Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía"*, *"Perú - Modernización del Estado PCM"*, *"Perú - Modernización del Estado MEF"*, *"Perú - Modernización del Estado APC"*, *"INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN"* y el *"PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas"*. En resumen, el 67% de los proyectos se considera que tienen un "Buen Desempeño", el 5% de ellos presenta "Dificultades" y el 29% de ellos presenta "Serias Deficiencias", tal y como se observa en el gráfico siguiente:

Categoría	Excelente Desempeño	Buen Desempeño			Desempeño con problemas	Seria Deficiencia
Subcat	I	IIa	IIb	IIc	III	IV
Definición	Por lo menos tres «a», no «c», no «d»	No «c», no «d»	Máximo una «c», no «d»	Máximo dos «c», no «d»	Por lo menos tres «c», no «d».	Al menos una «d»
Número de Proyectos	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Porcentaje	<b>0%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>29%</b>
	<b>0%</b>	<b>67%</b>			<b>5%</b>	<b>29%</b>

Gráfico 4: Calidad del desempeño de la muestra 2011

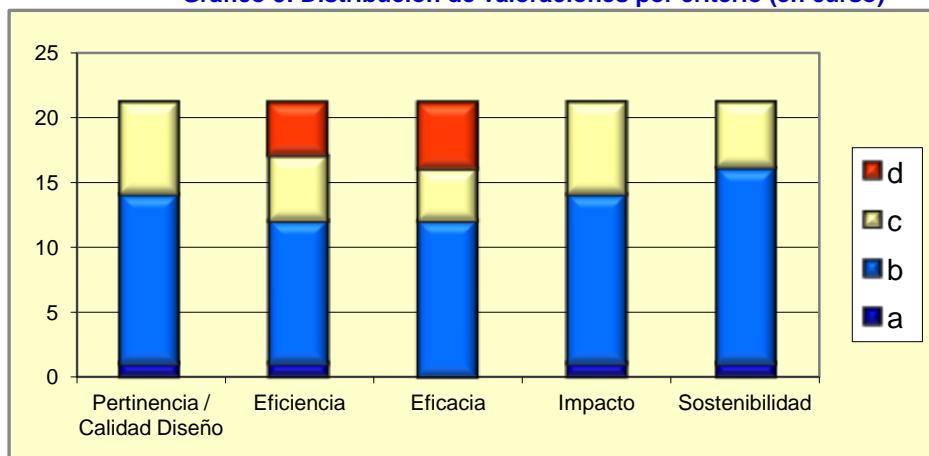


La distribución porcentual de valoraciones por criterio, mostrada en el gráfico siguiente, también refleja las situaciones anteriormente apuntadas, una mayoría discreta de las calificaciones de los criterios presentan buenos resultados, "b", mientras que claramente se observan también deficiencias, en casi todos los criterios y algunas de ellas más significativas aparecen en los criterios, "Eficiencia" y "Eficacia".

Los criterios Pertinencia y Eficacia presentan una distribución muy parecida con un proyecto cada uno considerado excelente en el criterio y la mayoría del resto con un "buen desempeño", 13 y 15 proyectos respectivamente, a pesar de algunas dificultades observadas en el resto, 7 y 5 proyectos respectivamente.

La Eficacia por su parte presenta el mayor número de proyectos con alguna dificultad de todos los criterios (9 en total), 5 de esos proyectos tienen serios problemas de Eficacia. Similar situación ocurre con la Eficiencia, en la que 4 proyectos presentan serias deficiencias. Por su parte el Impacto, presenta una mayoría de proyectos con buen desempeño, 13 en total y en el resto se presenta alguna dificultad, aunque no de carácter serio.

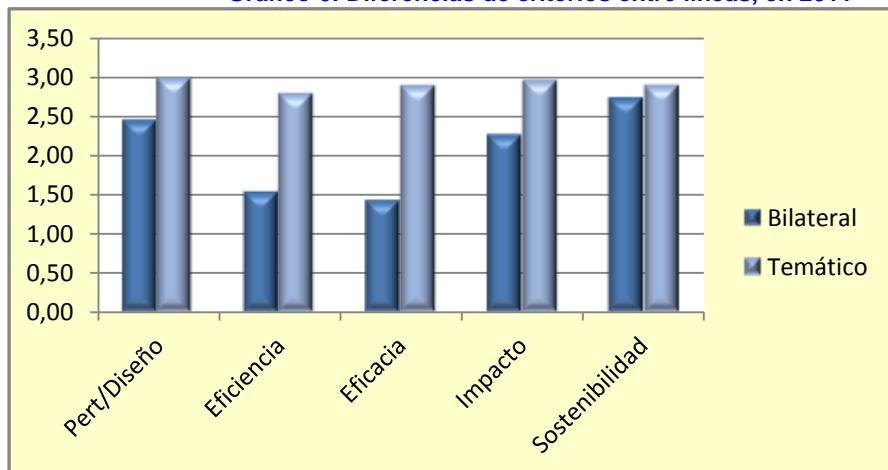
Gráfico 5: Distribución de valoraciones por criterio (en curso)



De los cinco criterios en 2011, tres de ellos se encuentran por encima del límite teórico de 2,5 que indica el comienzo del "Buen Desempeño", es el caso de la Pertinencia, el Impacto y la Sostenibilidad, que obtienen puntuaciones de (2,81); (2,74); y (2,83) respectivamente. Dos criterios se encuentran por debajo de ese límite teórico, la Eficiencia (2,41) y la Eficacia (2,45). Esto se debe en gran medida a diferencias importantes entre las líneas presupuestarias de los proyectos, mientras que las líneas de

cooperación no programable temática, es decir aquellas correspondientes a los proyectos ejecutados por medio de ONG tienen valores por encima del límite en Eficiencia (2,76) y Eficacia (2,87). En los mismos criterios la línea programable bilateral (DCI-ALA), que incluye los proyectos con la CAN, presenta en esos mismos dos criterios valores muy bajos, para Eficiencia (1,53) y para Eficacia (1,42). Posibles explicaciones y aspectos específicos que pudieran estar afectando este tipo de proyectos se encuentran en el análisis cualitativo realizado más adelante en este mismo informe.

Gráfico 6: Diferencias de criterios entre líneas, en 2011



La comparación entre valoraciones de diferentes ejercicios de monitoreo no tiene valor estadístico, dado que la muestra de proyectos varía de año en año. Sin embargo la comparación permite ver si los valores globales de cada ejercicio se encuentran dentro de los valores registrados en años anteriores. En este sentido y en relación a los criterios individuales y su histórico reciente de tres años a esta parte, se observa desafortunadamente un empeoramiento generalizado de las calificaciones de los criterios, que se ha visto agudizado en el caso de la Eficiencia y especialmente la Eficacia, solamente la Sostenibilidad potencial se mantiene relativamente estable en el tiempo.

Gráfico 7: Evolución de las medias por criterio entre misiones 2009, 2010 Y 2011



## Proyectos re-monitoreados

De los 21 proyectos en ejecución de este ejercicio, 8 fueron ya monitoreados anteriormente, representan en términos financieros un total de 8,1 M€.

En general ha empeorado su desempeño. Las puntuaciones han sido confirmadas en un 65% de los casos. Han mejorado en un 7,5% de los criterios y empeoraron en un 27,5% de los casos. Tal como se observa en la tabla siguiente:

**Tabla 6 – Evolución de puntuaciones de los proyectos re-monitoreados**

Nº	Proyectos re-monitoreados	Pert	Effi	Efft	Imp	Sus
3	Perú - Modernización del Estado MEF	b	c	d	c	b
4	Perú - Modernización del Estado APCI	c	d	c	c	c
9	Cultura Política y Diversidad Cultural: Empoderando Ciudadanía en Poblaciones Quechua Andinas.	b	b	b	b	b
15	Salud Intercultural en San Lorenzo	b	b	b	b	b
16	Desarrollo Territorial y Democracia Participativa en el Perú	c	b	b	c	b
17	Fortalecimiento de Capacidades para la Gestión Municipal, mediante el uso innovador de las TIC	b	b	b	b	c
18	Fortalecimiento del Desarrollo Territorial en Concepción y Huancayo	b	b	c	b	b
21	Fortalecimiento de Capacidades en la Oferta y la Demanda de la Gestión por Resultados en 4 Regiones	b	b	b	b	b

En términos cualitativos en cuanto a su desempeño, se observa que el empeoramiento más significativo es en referencia a los dos proyectos que caen este año en la categoría de Serias Dificultades, en concreto los proyectos, “*Perú - Modernización del Estado MEF*” y “*Perú - Modernización del Estado APCI*” que muestran un empeoramiento considerable de su desempeño respecto al ejercicio del año pasado. Por su parte los proyectos “*Fortalecimiento de Capacidades en la Oferta y la Demanda de la Gestión por Resultados en 4 Regiones*” y “*Salud Intercultural en San Lorenzo*”, mejoran discretamente su desempeño en uno de los criterios. En términos globales se puede observar la evolución de los proyectos re-monitoreados en la siguiente tabla.

Categoría	Excelente Desempeño	Buen Desempeño			Desempeño con problemas	Seria Deficiencia
Subcat	I	IIa	IIb	IIc	III	IV
Definición	Por lo menos tres «a», no «c», no «d»	No «c», no «d»	Máximo una «c», no «d»	Máximo dos «c», no «d»	Por lo menos tres «c», no «d».	Al menos una «d»
2010	0	3	3	1	1	0
2011	0	3	2	1	0	2

## 6.2 Pertinencia y calidad de diseño de los proyectos

El criterio de Pertinencia y Calidad del Diseño (Pert) mide la adecuación de los objetivos del proyecto relativamente a los problemas reales, a las necesidades y prioridades de los grupos meta y la calidad del diseño a través del cual tienen que ser alcanzados los objetivos. A través de este criterio los proyectos son analizados en función de cuatro subcriterios:

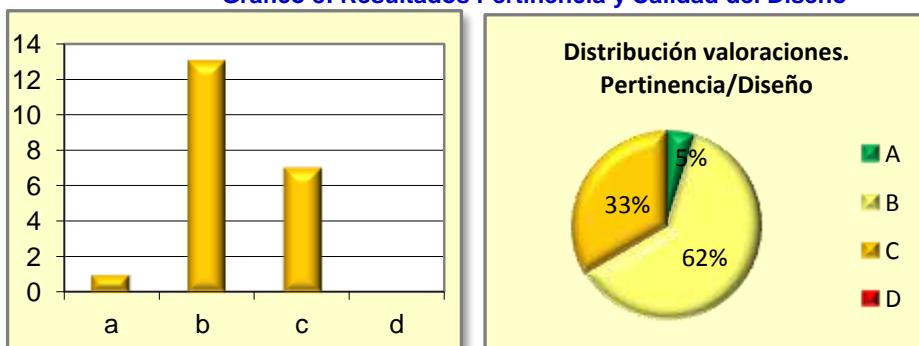
- La pertinencia en términos de adecuación del proyecto al contexto del país, a la estrategia de la UE y a las prioridades de los grupos meta.
- Validez de la lógica de intervención tal y como se define en el Marco Lógico (ML) y la calidad de esta herramienta de gestión.
- Apoyo y nivel de involucramiento de las partes implicadas en el diseño del proyecto.
- Consideración de los aspectos transversales de medio ambiente, género, derechos humanos y gobernabilidad.

La valoración general de este criterio en el ROM 2011 de los proyectos en curso es buena, con una puntuación numérica de (2,81)<sup>4</sup>.

De los 21 proyectos en curso:

- Un (1) proyecto es valorado como excelente, "a", de la línea EIDHR.
- La mayor parte de los proyectos, trece (13) en total, fue valorada como positiva, "b" (2 de DCI-ALA/ALA, 4 de EIDHR y 7 de DCI-NSAPVD/ONG-PVD).
- Siete (7) proyectos con problemas, "c", 4 de la línea DCI-ALA, 1 de DCI-ENV, 1 de EIDHR y 1 de ONG-PVD.
- Ninguno de los proyectos presenta serias deficiencias, "d".

Gráfico 8: Resultados Pertinencia y Calidad del Diseño



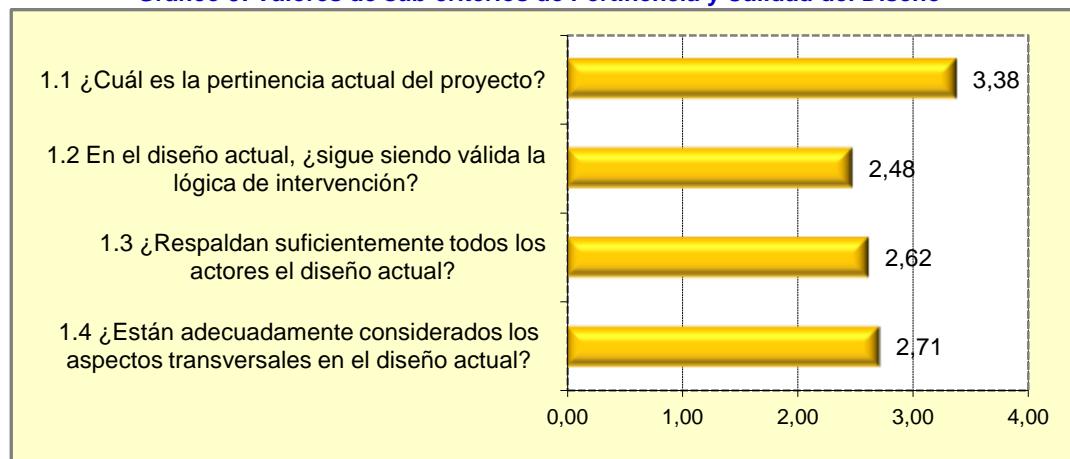
El proyecto más pertinente y con mejor calidad de su diseño en líneas generales es el proyecto *“Contribuciones a la Solución Pacífica y Sostenible del Conflicto por Tierra y Territorio en la Amazonía Peruana”* que obtuvo una puntuación de (3,6) en este criterio. El proyecto peor valorado en este criterio fue *“PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas”*, que obtuvo una puntuación de apenas (1,60), debido a problemas de diseño y especialmente al débil nivel de involucramiento de las partes implicadas, tampoco hubo una consideración adecuada de los aspectos transversales en el diseño del proyecto.

<sup>4</sup> 2,5 es la puntuación límite entre con problemas y bueno.

Existen algunas diferencias en los resultados generales por línea presupuestaria de los proyectos en curso sobre la pertinencia y la calidad del diseño. Los proyectos de líneas temáticas no programables, es decir DCI-NSAPVD/ONG-PVD, son considerados pertinentes en líneas generales y con mejores diseños, a pesar de restar espacio de mejora especialmente en la definición más precisa de los indicadores de seguimiento.

La pertinencia de los proyectos monitoreados entendida en términos de adecuación del proyecto al contexto del país, a la estrategia de la UE y a las prioridades de los grupos meta es muy positivamente valorada por los monitores (3,38), existe asimismo un buen nivel de apoyo y respaldo de las principales partes involucradas al diseño actual del proyecto (2,62), con la excepción mencionada anteriormente de algún proyecto DCI-ALA con la CAN. En menor medida se valoró la validez de la lógica de intervención tal y como se define en los ML actuales, encontrándose deficiencias fundamentalmente en la lógica horizontal de los mismos (IOV e identificación de riesgos e hipótesis), con un promedio por debajo del nivel recomendable (2,48). Los aspectos transversales de medio ambiente, género, derechos humanos y gobernabilidad fueron considerados en los diseños por encima del nivel mínimo esperado (2,71).

**Gráfico 9: Valores de sub-criterios de Pertinencia y Calidad del Diseño**



La muestra monitoreada es coherente con el CSP 2007-2013 UE-Perú y con el RSP 2007-2013 en el caso de los dos proyectos monitoreados que trabajan con la CAN, “*PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas*” y “*INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN*”. En líneas generales los proyectos se adecúan bastante bien no sólo a la estrategia de la UE sino también a las políticas nacionales, como ejemplo el proyecto de la línea DCI-ENV “*Promoviendo la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático en Zonas Costeras*”, el cual es coherente a nivel supranacional incluso con las políticas nacionales referidas a cambio climático tanto de Perú, “Política Nacional del Ambiente 2009-2021” como de Ecuador y Chile.

Los proyectos de ONG como el “*Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Implementación de Medidas de Adaptación al Cambio Climático*” o “*Miradas Vigilantes, Ciudadanos Actuantes*”, constituyen buenos ejemplos de adaptación a las prioridades de los grupos meta. Las necesidades planteadas mantienen su vigencia y sus propósitos son reconocidos positivamente por principales actores locales involucrados.

Los ML de los proyectos presentan algunas deficiencias en su diseño, en relación a la formulación de resultados e Indicadores Objetivamente Verificables (IOV), como el

proyecto “*Promoviendo la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático en Zonas Costeras*” situación que se debe en parte a la falta de estudios de línea de base en la fase de formulación de los proyectos. Adicionalmente los IOV no reflejan la calidad esperada de los servicios y productos. En algunos proyectos, como por ejemplo, los relacionados con sector justicia, “*Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú*”, también se echa en falta claridad en la formulación de los objetivos y resultados esperados.

El apoyo y nivel de involucramiento de las partes implicadas en el diseño del proyecto es bueno en líneas generales, especialmente en aquellos proyectos de las líneas DCI-NSAPVD/ONG-PVD, como el proyecto “*Gestión Territorial Participativa e Inclusiva en la Zona Transfronteriza*”, el cual nace de una presencia importante de los socios en la zona y de un exhaustivo trabajo previo de preparación e involucración de los actores. La excepción en este caso la constituyen proyectos relacionados con la CAN, “*INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN*” y “*PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas*” en los que se da una especie de “divorcio” político-técnico, en el sentido que, mientras que las estructuras técnicas, tanto de la SG-CAN como de los ministerios participantes de cada uno de los países miembros, mantienen un respaldo al proyecto y sus contenidos, parece que el nivel político (sobre todo de los países miembro en su participación en la CAN), es bastante menor.

Los aspectos transversales (DDHH, Gobernabilidad y Medio Ambiente) están oportunamente recogidos en los diseños actuales, como el caso ejemplar del proyecto “*Cultura Política y Diversidad Cultural: Empoderando Ciudadanía en Poblaciones Quechua Andinas*”, sin embargo se encuentran deficiencias en algunos proyectos, como “*PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas*” o “*Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú*” cuyas temáticas o marcos institucionales dificultan dicha integración.

### 6.3 Eficiencia de los proyectos

El criterio Eficiencia mide la obtención de resultados (en el sentido de productos) a partir de los medios, insumos y actividades desarrolladas por el proyecto. Se consideran los siguientes sub-criterios:

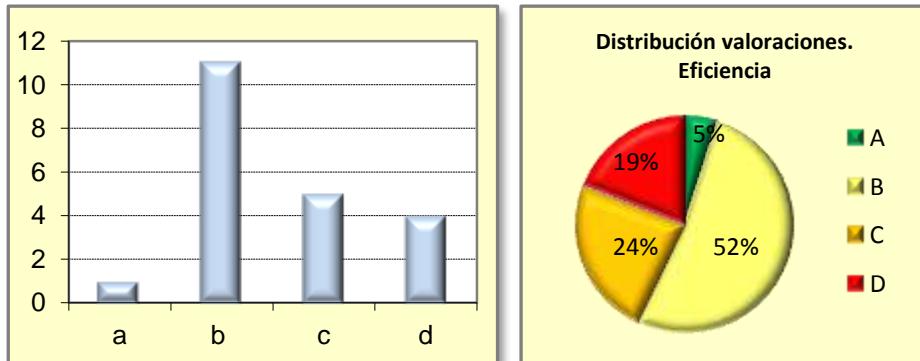
- Gestión de la disponibilidad y uso de medios (financieros, humanos y materiales) e insumos.
- Gestión y adecuación de la ejecución de las actividades, uso de herramientas de gestión (ML, cronograma) y correspondencia de la implementación con lo definido en estas herramientas.
- Logro de los productos previstos en el tiempo esperado, calidad de los mismos y la probabilidad de contribución a los resultados definidos.
- Contribución e involucramiento de los socios en la implementación, estructuras de coordinación del proyecto y comunicación con la Delegación de la UE

La valoración general de este criterio en el ROM 2011 de los proyectos en curso es baja, de hecho la más baja de todos los criterios explorados, con una puntuación numérica de (2,41), considerada por debajo del nivel aceptable o de “buen desempeño”.

De los 21 proyectos en curso:

- Un (1) proyecto es valorado como excelente, "a", de la línea EIDHR.
- Algo más de la mitad de los proyectos, once (11) fueron valorados como eficientes, "b" (ninguno de DCI-ALA/ALA, 1 de DCI-ENV, 3 de EIDHR y 7 de DCI-NSAPVD/ONG-PVD).
- Cuatro proyecto presentan algunos problemas menores, 1 de DCI-ALA/ALA, 2 de EIDHR y 2 de DCI-NSAPVD/ONG-PVD.
- Y cuatro (4) proyectos de la cooperación bilateral programable, DCI-ALA/ALA presentaron "serias deficiencias".

Gráfico 10: Resultados de Eficiencia



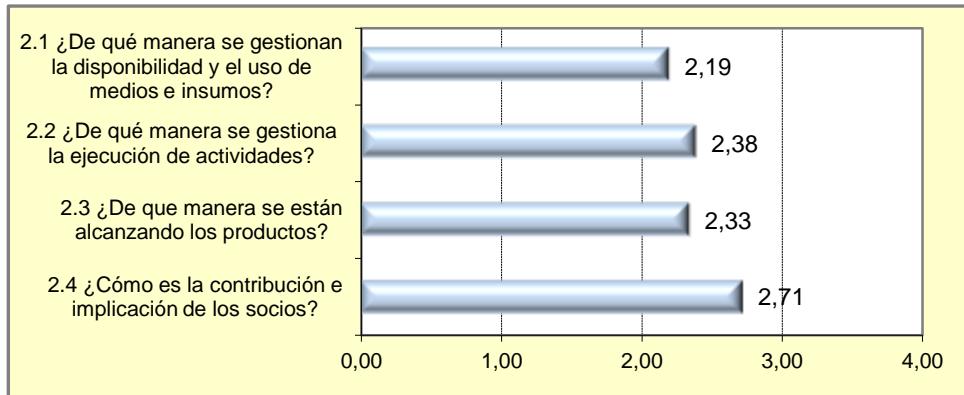
El proyecto más Eficiente es *"Contribuciones a la Solución Pacífica y Sostenible del Conflicto por Tierra y Territorio en la Amazonía Peruana"* que obtuvo una puntuación de (3.65) en este criterio. Por su parte, los proyectos más ineficientes son todos proyectos de la cooperación bilateral programable, DCI-ALA/ALA que incluye también proyectos con la CAN, *"Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía"*, *"INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN"*, *"PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas"* y *"Perú - Modernización del Estado APCI"* con puntuaciones bajísimas de (1,25), (1,35), (1,20) y (1,50) respectivamente; indicativo de la presencia de serias deficiencias en su implementación.

Así la línea presupuestaria más ineficiente con diferencia es la línea de cooperación programable bilateral, que se distancia significativamente de las otras líneas EIDHR, DCI\_ENV y DCI-NSAPVD/ONG-PVD que presentan, salvo pequeñas excepciones buen desempeño en el criterio. El tamaño de los proyectos, la arquitectura institucional implicada en los mismos, así como la aplicación de procedimientos específicos como el Presupuesto Programa parecen ser algunos de los motivos que explican las mayores dificultades enfrentadas por las líneas programables (ver Conclusiones y Recomendaciones)

La contribución e involucramiento de los socios en la implementación, así como las estructuras de coordinación del proyecto y la comunicación con la Delegación de la UE fue bien valorada por los monitores (2,71). Menor fue la consideración con respecto a la gestión y adecuación de la ejecución de las actividades, el uso de herramientas de gestión (ML, cronograma) y la correspondencia de la implementación con lo definido en estas herramientas, que recibieron puntuaciones por debajo del límite de aceptabilidad. Pero sin lugar a dudas, los mayores problemas, como se puede apreciar en el siguiente gráfico, se encontraron en la gestión de la disponibilidad y uso de medios (financieros, humanos y materiales) e insumos, que presenta un insuficiente nivel de (2,19), afectando

la obtención de productos y la contribución en calidad a la obtención de los resultados esperados de los proyectos (2,33).

**Gráfico 11: Valores de sub-criterios de Eficiencia**



Los bajísimos resultados de Eficiencia de la línea programable bilateral (DCI-ALA/ALA) se deben fundamentalmente a la deficiente gestión de la disponibilidad y uso de medios (financieros, humanos y materiales) e insumos. Los proyectos sufrieron considerables retrasos en su arranque por varios motivos, dificultades para disponer los fondos de contrapartida nacional; este proceso se debió a problemas internos del país y obedeció a factores políticos en algunos casos como el proyecto *"Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía"*; también se experimentaron grandes dificultades en elaborar y aprobar los Presupuesto Programa (PP) iniciales, se generaron retrasos que van desde los 4 meses del proyecto *"Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía"* hasta casi un año en proyectos como *"INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN"* y *"PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas"*. Se añadieron además dificultades en adaptarse a la nueva lógica de planificación de la UE, en especial, a la lógica de planificación por resultados. Las indicaciones y criterios tampoco fueron al comienzo de estos proyectos claros de parte de la DUE, que se encontraba inmersa también en el aprendizaje de la operativa del Presupuesto Programa (PP). La dificultad de encontrar personal especializado en manejo de PP y procedimientos UE y en ocasiones también la falta de alineamiento de procedimientos administrativos de desembolso entre la UE y el Gobierno del Perú (GdP). En todos los proyectos bilaterales programables pero especialmente en los de fortalecimiento y modernización del estado, *"Perú - Modernización del Estado PCM"*, *"Perú - Modernización del Estado MEF"* y *"Perú - Modernización del Estado APCI"*. A pesar de estas deficiencias, el seguimiento de los desembolsos y ejecución financiera por su parte sí es exhaustivo y transparente.

Fuera de la línea programable existen ejemplos valiosos de proyectos que por su parte tuvieron una muy buena utilización y gestión de los recursos, como es el caso del proyecto *"Contribuciones a la Solución Pacífica y Sostenible del Conflicto por Tierra y Territorio en la Amazonía Peruana"*

Los proyectos de ONG (DCI-NSAPVD/ONG-PVD) y de la línea EIDHR presentan menos problemas de Eficiencia, ejemplos de buena Eficiencia serían *"Gestión Territorial Participativa e Inclusiva en la Zona Transfronteriza"* y *"Salud Intercultural en San Lorenzo"*. Los casos de buena Eficiencia de estas líneas podrían ser ejemplarizados con el proyecto *"Fortalecimiento de Capacidades para la Gestión Municipal, mediante el uso innovador de las TIC"*, gracias a la buena coordinación entre los socios que han

adoptado instrumentos de gestión adecuados y promueven alianzas estratégicas con otros actores institucionales presentes en el territorio. En estos proyectos los equipos de gestión utilizan buenos sistemas de seguimiento y monitoreo de los resultados, basado sobre los indicadores del marco lógico.

Los Comités Directivos (CD) no han resultado operativos. En el caso de los proyectos bilaterales, especialmente con la CAN, proyectos "*INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN*" y "*PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas*", los CD fueron muy lentos, burocráticos, excesivamente enfocados en micro-gestión y claramente fuera de su rol orientador y director. Los tiempos de funcionamiento efectivo de la toma de decisión del CD son enormes.

Especialmente en la línea (DCI-NSAPVD/ONG-PVD), la contribución e involucramiento de los socios en la implementación es buena y las estructuras de coordinación del proyecto resultan operativas y apropiadas, sobresalen por su calidad los proyectos "*Contribuciones a la Solución Pacífica y Sostenible del Conflicto por Tierra y Territorio en la Amazonía Peruana*" y "*Gestión Territorial Participativa e Inclusiva en la Zona Transfronteriza*".

La comunicación de los proyectos con la Delegación de la Unión Europea es en general buena.

#### 6.4 Eficacia de los proyectos

El criterio de Eficacia mide la contribución de los resultados del proyecto (en el sentido de efectos directos) al alcance del objetivo específico. Se consideran los siguientes sub-criterios:

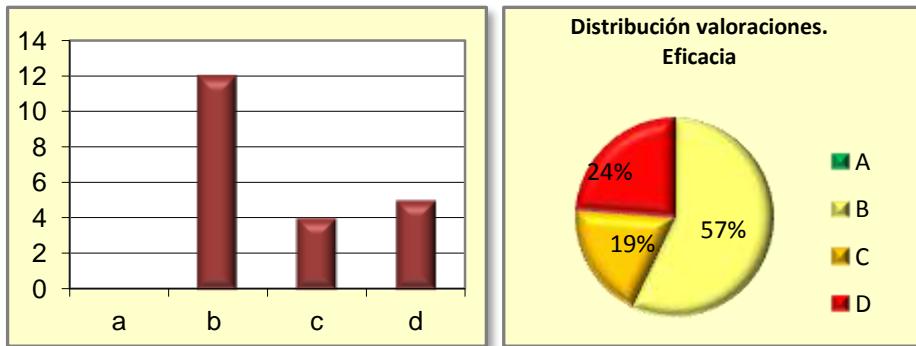
- Logro de los resultados, su calidad y el acceso y utilización de los mismos por los grupos meta.
- Probabilidad de logro del Objetivo Específico (OE) del proyecto, incluyendo la capacidad de adaptación del proyecto a los factores externos para asegurar los beneficios a los grupos meta y la gestión de los efectos negativos.

La valoración general de este criterio en el ROM 2011 de los proyectos en curso es como en el caso de la Eficiencia, baja, con una puntuación numérica de (2,45). De hecho existe en este caso en varios de los proyectos una relación causal, la falta de obtención de productos a nivel de Eficiencia compromete lógicamente la realización del objetivo específico de los proyectos.

De los 21 proyectos en curso:

- Ningún proyecto se considera que tenga una "Excelente" eficacia.
- Algo más de la mitad de los proyectos, doce (12) fueron valorados como eficaces, "b" (ninguno de DCI-ALA/ALA ni de DCI-ENV, 5 de EIDHR y la práctica totalidad de la línea de DCI-NSAPVD/ONG-PVD con 7 proyectos).
- Cuatro (4) proyectos presentan algunos problemas menores, uno de cada línea DCI-ALA/ALA, DCI-ENV, EIDHR y DCI-NSAPVD/ONG-PVD.
- Y cinco (5) proyectos de la cooperación bilateral programable, DCI-ALA/ALA presentaron "serias deficiencias" en Eficacia.

Gráfico 12: Resultados de Eficacia

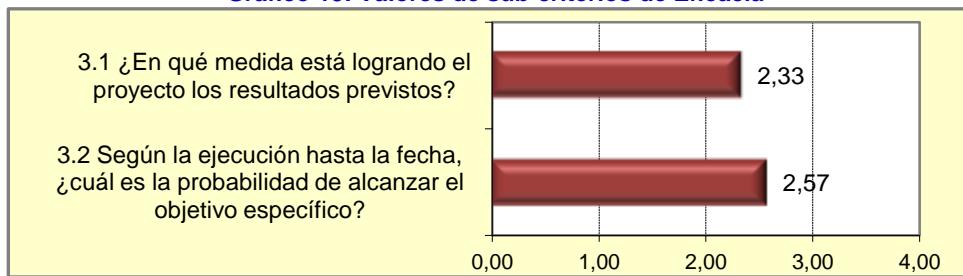


Doce (12) proyectos obtienen una puntuación buena (3,00) en lo que a Eficacia se refiere, son los siguientes: *“Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Implementación de Medidas de Adaptación al Cambio Climático”*, *“Miradas Vigilantes, Ciudadanos Actuantes”*, *“Fortalecimiento de Capacidades en la Oferta y la Demanda de la Gestión por Resultados en 4 Regiones”*, *“Cultura Política y Diversidad Cultural: Empoderando Ciudadanía en Poblaciones Quechua Andinas”*, *“Building Civil Society Capacities to Prevent Conflict at the Local Level in the Andean Region”*, *“Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú”*, *“Contribuciones a la Solución Pacífica y Sostenible del Conflicto por Tierra y Territorio en la Amazonía Peruana”*, *“Aportes para una Educación Escolar Culturalmente Incluyente, en Zonas Rurales post Conflicto de Ayacucho y Huanuco”*, *“Gestión Territorial Participativa e Inclusiva en la Zona Transfronteriza”*, *“Salud Intercultural en San Lorenzo”*, *“Desarrollo Territorial y Democracia Participativa en el Perú”*, y *“Fortalecimiento de Capacidades para la Gestión Municipal, mediante el uso innovador de las TIC”*. En contraste muy agudo se encuentran proyectos con una bajísima eficacia, con puntuaciones realmente preocupantes, son los proyectos de la línea bilateral programable DCI-ALA, en concreto los siguientes proyectos aparecen con una “d” en los informes de monitoreo: *“Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía”*, *“INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN”*, *“Perú - Modernización del Estado PCM”*, *“Perú - Modernización del Estado MEF”*, y el proyecto *“PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas”*

La Eficacia más alta de la muestra se encuentra en los proyectos de la línea de proyectos de ONG como son ONG-PVD. Prácticamente la totalidad muestra buena Eficacia. También se muestra muy eficaz la línea EIDHR.

Teniendo en cuenta la totalidad de los proyectos en ejecución, se percibe una mayor probabilidad en general de logro del Objetivo Específico (OE) de los proyectos, incluyendo la capacidad de adaptación a los factores externos para asegurar los beneficios a los grupos meta y la gestión de los efectos negativos (2,57) que el logro actual de los resultados previstos, que recibe un insuficiente (2,33) de valoración por parte de los monitores. Una posible explicación reside en el hecho de que este subcriterio salió mal valorado especialmente en los proyectos bilaterales programables como ya se ha comentado, al ser proyectos grandes que se encuentran inscritos a nivel institucional en grandes estructuras en general, con medios en ocasiones para contribuir a los procesos iniciados mediante otras vías, hace pensar que a pesar del bajo nivel de logro de resultados se pueda todavía esperar una realización parcial del objetivo específico de algunos de estos proyectos.

Gráfico 13: Valores de sub-criterios de Eficacia



Los proyectos bilaterales programables DCI-ALA ven muy comprometido el logro de sus resultados, su calidad y el acceso y utilización de los mismos por los grupos meta, proyectos como *"Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía"*, el exiguo avance a nivel de eficiencia de los proyectos a su vez tiene comprometida la eficacia de los mismos, apenas se puede hablar de cumplimiento de resultados a estas alturas, en proyectos como *"INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN"* o *"PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas"*. En todos estos proyectos bilaterales de gran dimensión financiera e institucional, no hay asistencia técnica internacional externa y los proyectos se gestionan en su totalidad desde el interior de las instituciones, como grandes ministerios en Perú, con proyectos como *"Perú - Modernización del Estado PCM"*, *"Perú - Modernización del Estado MEF"* o *"Perú - Modernización del Estado APCI"* o entidades como la SG-CAN. Esta decisión, que ha demostrado ser un acierto de la Cooperación Técnica internacional para evitar el surgimiento de unidades de ejecución paralelas, ha tenido repercusiones serias sobre la eficiencia y eficacia en el caso de estos proyectos, que tal vez se podrían haber suavizado por medio de algún tipo intermedio de asistencia técnica nacional, más integrada en las instituciones, rindiendo cuentas a los socios locales y no a la UE, con experiencia en el presupuesto programa, con una propuesta de simplificación de procedimientos locales, etc. La acertada intención de evitar unidades de ejecución paralelas, como en *"Perú - Modernización del Estado PCM"* y *"Perú - Modernización del Estado MEF"* ha limitado las capacidades de las unidades de gestión en la ejecución de los proyectos afectando seriamente a la eficiencia y a la eficacia.

No ocurre así en el caso de los proyectos de las líneas EIDHR y la práctica totalidad de la línea de DCI-NSAPVD/ONG-PVD, los cuales se muestran capaces de lograr sus resultados en condiciones de calidad, como los proyectos *"Building Civil Society Capacities to Prevent Conflict at the Local Level in the Andean Region"* o *"Aportes para una Educación Escolar Culturalmente Incluyente, en Zonas Rurales post Conflicto de Ayacucho y Huanuco"* y con grandes expectativas de uso de los beneficios por sus grupos meta como el proyecto *"Miradas Vigilantes, Ciudadanos Actuantes"*

Congruentemente con las dificultades apuntadas en la eficiencia, la probabilidad de logro del Objetivo Específico (OE) se encuentra muy comprometida en proyectos como *"Perú - Modernización del Estado MEF"* y *"PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas"* por los motivos antes señalados asociados a los proyectos bilaterales programables, mientras que en proyectos como el *"Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú"*, de hecho ya se observa, al momento del monitoreo, un cumplimiento parcial del objetivo específico, como es el incremento de las capacidades de los profesionales peritos en la utilización de los protocolos para documentar la tortura y valorar el daño psíquico.

## 6.5 Perspectivas de Impacto

El criterio de Impacto valora, en relación al nivel de ejecución actual, la contribución probable del proyecto al alcance del objetivo general. Se consideran los siguientes subcriterios:

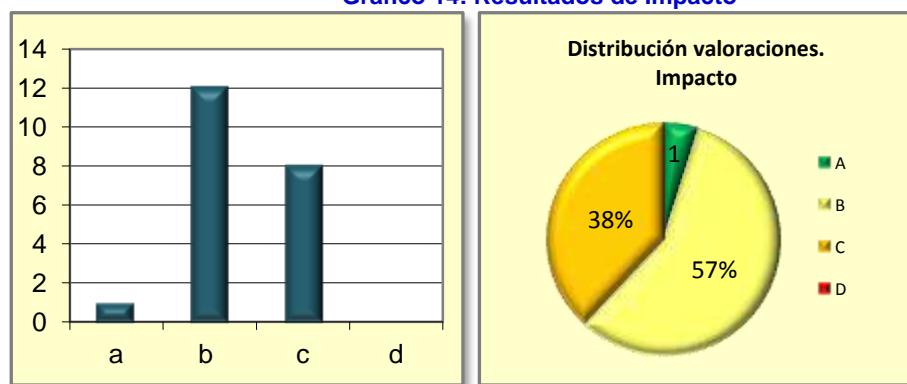
- Perspectiva directa de impacto del proyecto en el Objetivo General (OG).
- Impactos directos del proyecto (actuales o probables, positivos o negativos) de tipo social, cultural, de género o económicos. Así como los impactos indirectos en el contexto del proyecto (derivados de políticas del Gobierno, coyuntura socio-económica, actividades de otros donantes..., actuales o probables, positivos o negativos).

La valoración general de este criterio en el ROM 2011 de los proyectos en curso es buena, con una puntuación numérica de (2,74), considerada alta.

De los 21 proyectos en curso:

- Un (1) proyecto es valorado como excelente, "a", de la línea DCI\_NSAPVD.
- La mayor parte de los proyectos, doce (12) en total, fue valorada como positiva, "b" (Ninguno de las líneas DCI-ALA/ALA o DCI-ENV, todos los proyectos EIDHR y 6 de DCI-NSAPVD/ONG-PVD).
- Siete (8) proyectos con problemas, "c", los 6 de la línea DCI-ALA y 1 DCI-ENV y 1 de ONG-PVD.
- Ninguno de los proyectos presenta serias deficiencias, "d".

Gráfico 14: Resultados de Impacto



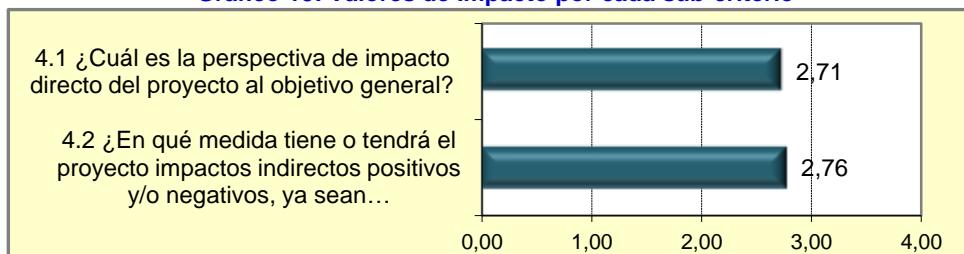
Numerosos proyectos obtienen una puntuación alta (3,00) en lo que a Eficacia se refiere, destaca entre ellos con puntuación excepcionalmente buena en Impacto, en comparación al resto de la muestra de proyectos monitoreados (3,00) el proyecto *"Gestión Territorial Participativa e Inclusiva en la Zona Transfronteriza"*.

Por su parte los proyectos con menor Impacto previsto, de nuevo, son aquellos de las líneas programables bilaterales, DCI-ALA, *"Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía"*, *"PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas"*, *"Perú - Modernización del Estado APCI"* y de la línea DCI-ENV el proyecto *"Promoviendo la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático en Zonas Costeras"*, todos ellos con valoración significativamente por debajo (2,00) del mínimo aceptable para ser considerado de buena ejecución (2,50).

De nuevo las diferencias temáticas y presupuestarias revelan tener desigualdades significativas entre líneas. En el caso de la perspectiva de Impacto, con una probabilidad claramente mayor en el caso de proyectos como los de EIDHR o en menor medida los de DCI-NSAPVD/ONG-PVD, pero que todos ellos cuentan con la confianza de los monitores en que lograrán buenos niveles de impacto, en contraste con la línea DCI-ALA y también la DCI-ENV en las que los proyectos parecen estar enfrentando más dificultades para lograr en condiciones de calidad una contribución significativa al Objetivo General.

Tanto la perspectiva directa de impacto de los proyectos en sus respectivos OG, con (2,71) como los impactos directos del proyecto (actuales o probables, positivos o negativos) de tipo social, cultural, de género o económicos (2,76) son buenos.

**Gráfico 15: Valores de Impacto por cada sub-criterio**



Los Impactos sobre los Objetivos Generales de la muestra de proyectos monitoreada en 2011 son no sólo probables, sino ya evidentes en varios casos. En el proyecto *“Promoviendo los Derechos de las Poblaciones Indígenas en la Gestión de los Recursos Naturales de la Amazonía”* se considera que al haberse trabajado sobre incidencia política con resultados concretos en el Perú, gracias a la elaboración y aprobación en el congreso de dos leyes centrales para los Derechos Indígenas, el impacto hacia este grupo es muy alto. Por su parte en el proyecto *“Cultura Política y Diversidad Cultural: Empoderando Ciudadanía en Poblaciones Quechua Andinas”* se considera que se produjeron ya impactos de forma positiva en la promoción de un diálogo intercultural. Destaca el proyecto *“Gestión Territorial Participativa e Inclusiva en la Zona Transfronteriza”* el cual presenta unas perspectivas de impacto muy altas, gracias al trabajo y presencia previa de los socios en la zona se ha logrado ya incidencia a nivel nacional. Algunos proyectos sin embargo tienen menor probabilidad de lograr contribuir de forma clara al cumplimiento del OG, como el proyecto *“Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía”*, indudablemente los problemas de eficacia y eficiencia restringen la previsión inicial de impacto, a pesar de ello todavía conserva potencial para promover mejoras en la política peruana de documentación desde un enfoque de derechos.

Existen casos sin embargo, como el del proyecto *“PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas”* en el que el desconocimiento y falta de coordinación con otros proyectos en el mismo tema, incluso con fondos de la propia Comisión Europea y de países miembros de la UE, restan posibilidades de un mayor impacto al proyecto. O también en el marco de la cooperación con la CAN, en el *“INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN”*, si el proyecto no logra finalmente su objetivo y reorientar su ejecución ganando niveles de impacto final, serán probablemente cuestionados otros apoyos financieros hacia la integración con apoyo de la UE, incluyendo el posible Intercan II. Un bajo impacto final supondría realmente una desinversión y especie de “anti-visibilidad” de la UE y de la propia CAN. Por el contrario, en tiempos bajos de “integracionismo” el proyecto, de lograr sus objetivos podría verse como un referente institucional y un acicate de los procesos de integración.

## 6.6. Sostenibilidad potencial de los proyectos

El criterio Sostenibilidad mide la probabilidad de continuidad de los beneficios creados por el proyecto, una vez que la ayuda externa haya terminado. Se consideran los siguientes sub-criterios:

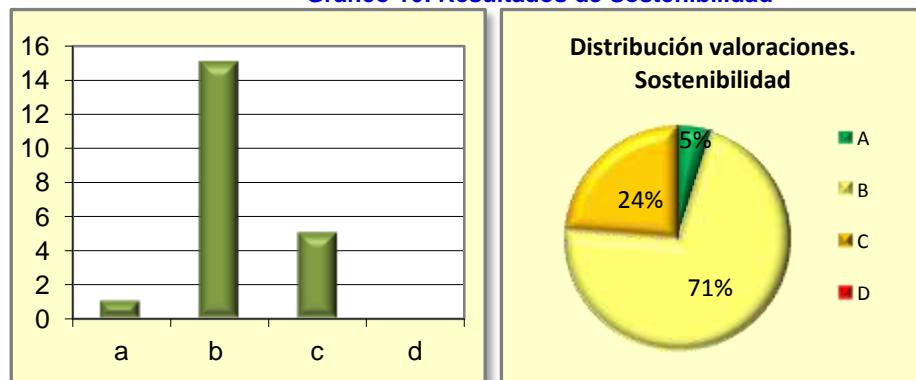
- Viabilidad financiera y económica en lo que se refiere a accesibilidad y capacidad financiera de mantenimiento de los resultados por los grupos meta y/o la probabilidad de apoyo financiero institucional.
- Apropiación del proyecto por los grupos meta, inserción del proyecto en estructuras existentes e involucramiento de los socios en el diseño y toma de decisiones durante la implementación.
- Apoyo político al ámbito de actuación del proyecto (políticas y presupuesto sectorial) así como la interacción del proyecto con la esfera política; y apoyo del sector privado.
- Contribución del proyecto a la capacidad institucional y de gestión y la capacidad de los socios para dar continuidad a las acciones.

La valoración general de este criterio en el ROM 2011 de los proyectos en curso es muy buena, con una puntuación numérica de (2,83), considerada bastante alta.

De los 21 proyectos en curso:

- Un (1) proyecto de la línea DCI-ALA es valorado como excelente, "a".
- La mayor parte de los proyectos, quince (15) fue valorada como positiva, "b" (2 de DCI-ALA/ALA, 1 de DCI-ENV/ENV, 5 de EDIHR y siete (7) de DCI-NSAPVD/ONG-PVD).
- Cinco (5) con problemas, "c" (3 de DCI-ALA/ALA, 1 de EDIHR y 1 de DCI-NSAPVD/ONG-PVD).
- Ninguno de los proyectos se consideró que presentase serias deficiencias, "d".

Gráfico 16: Resultados de Sostenibilidad



Destaca por su gran sostenibilidad potencial el proyecto de la línea DCI-ALA, [“Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía”](#), con una puntuación de (3,70) así como los proyectos [“Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Implementación de Medidas de Adaptación al Cambio Climático”](#) de la línea DCI-NSAPVD y el proyecto

“*Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú*” de la línea EIDHR, con puntuaciones de (3,50) y (3,20) respectivamente.

No existen diferencias muy significativas entre líneas presupuestarias, teniendo todas un comportamiento semejante en lo que a sostenibilidad potencial se refiere.

Se observa en líneas generales en los proyectos un muy buen nivel de apropiación de los grupos meta, con adecuada inserción en estructuras existentes y buen involucramiento de los socios en los diseños y toma de decisiones durante la implementación, salvo excepciones ya apuntadas (ver Criterio *Pertinencia y Calidad del diseño*). También se observa un adecuado respaldo político al ámbito de actuación de los proyectos (políticas y presupuesto sectorial).

En general los proyectos representan una buena contribución a la capacidad institucional y de gestión y a la capacidad de los socios para dar continuidad a las acciones, todos estos aspectos valorados por los expertos por encima del (2,90). Bastante más moderada, aunque todavía con un nivel por encima de lo aceptable (2,57) es la viabilidad financiera y económica en lo que se refiere a accesibilidad y capacidad financiera de mantenimiento de los resultados por los grupos meta y/o la probabilidad de apoyo financiero institucional.

**Gráfico 17: Valores de sub-criterios de Sostenibilidad**



En general, los beneficiarios/as de los proyectos participaron activamente en la formulación de las propuestas, contribuyendo así a su sostenibilidad, especialmente en los proyectos de organizaciones no gubernamentales, DCI-NSAPVD/ONG-PVD, hay de esta manera un compromiso amplio y profundo por parte de los socios y beneficiarios de los proyectos financiados. Un buen ejemplo del compromiso y la participación es el proyecto “*Fortalecimiento del Desarrollo Territorial en Concepción y Huancayo*”, en este caso los grupos meta han tenido una participación activa en la definición de las grandes orientaciones del proyecto, asimismo, en el proyecto, “*Aportes para una Educación Escolar Culturalmente Incluyente, en Zonas Rurales post Conflicto de Ayacucho y Huanuco*” el nivel de inserción y legitimidad de las organizaciones ejecutoras en las regiones permitieron construir un marco institucional favorable a la apropiación del proyecto.

También la contribución de los proyectos a la capacidad institucional y de gestión es positiva. Existe una buena capacidad de gestión de los socios de los proyectos en bastantes casos de la muestra, que se han fortalecido institucionalmente antes y durante la ejecución de los proyectos. Así por ejemplo en el “*Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Implementación de Medidas de Adaptación al Cambio Climático*”, el proyecto está gestionado por dos organizaciones locales (ARARIWA y CADEP), ambas con una larga trayectoria en la región y amplia experiencia en el tema de desarrollo rural sostenible. El proyecto está insertado en varias estructuras institucionales de

coordinación y concertación que muy probablemente sobrevivirán más allá de la vida del proyecto. La sostenibilidad potencial de los proyectos es alta y la probabilidad de que los servicios y acciones continúen luego del cierre de los mismos es grande.

Aunque valorado positivamente por el equipo, el punto más débil de la Sostenibilidad se refiere a la viabilidad económica y financiera de los proyectos. Como se señala por ejemplo en el proyecto *“Perú - Modernización del Estado APCI”*, el cambio de gobierno fruto de las elecciones presidenciales (junio 2011) arroja algunas interrogantes acerca del respaldo político que tendrá la APCI en el futuro (y lógicamente la asignación presupuestaria que recibirá). En cualquier caso, la Agencia ha demostrado una alta capacidad de captar fondos de cooperación internacional y podría contrarrestar eventuales efectos presupuestarios adversos.

## 6.7. Cuestiones Horizontales (Calidad de la CT) y Transversales

### **Cuestiones Horizontales**

Al interior de las BCS de los proyectos se analizan también las cuestiones horizontales. En algunos de los aspectos horizontales hay sub-criterios que se responden por los monitores como “Sí”, “No” o No Aplica (N/A), incluyendo comentarios explicativos. De la lectura de estos aspectos se extraen las siguientes conclusiones:

#### 1.- Aplicación de recomendaciones y QSG

Los comentarios del Grupo de Control de la Calidad se consideraron apropiados y útiles al contexto de los proyectos, en aquellos casos en los que aplica. Sólo en un caso, el proyecto *“Perú - Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía”*, parece que se perdió una oportunidad de identificación de algunos riesgos, sobre todo de carácter institucional al momento del control de la calidad por parte del QSG. En aquellos casos en que aplica, se considera que en líneas generales las recomendaciones de los ROM anteriores fueron tomadas en cuenta en la ejecución de los proyectos.

#### 2.- Cooperación Técnica (CT)

En general los socios asumen efectivamente una posición de liderazgo en la planificación y la gestión del apoyo y se proveen los insumos necesarios para facilitar el desempeño de la CT cuando se trata de proyectos pequeños, liderados y/o ejecutados por una ONG. En los proyectos bilaterales sin embargo nos encontramos con dificultades. No hay en los proyectos bilaterales asistencia técnica internacional externa y el proyecto se gestiona en su totalidad desde el interior de las instituciones, decisión esta acertada para evitar el surgimiento de una unidad de ejecución paralela pero que ha limitado las capacidades del equipo de gestión en la ejecución del proyecto afectando a la eficiencia y a la eficacia. En general el apoyo de CT con respecto a la capacidad de los socios locales es adecuado.

#### 3.- Visibilidad

Casi todos los proyectos consideran adecuadamente los aspectos de visibilidad, entendida como visibilización de logotipos. En unos pocos proyectos, dadas sus características, al estar enmarcados en áreas poco visibles de la administración pública peruana, no contribuyen significativamente a la visibilidad de la Comisión Europea en general, y probablemente sería muy difícil que lo hiciesen. Otro aspecto a considerar, serían los efectos de digamos “anti-visibilidad” institucional que pueden llegar a producirse de continuar la baja eficiencia y eficacia observada de los proyectos bilaterales programables, los cuales serían por definición los de mayor visibilidad potencial, por su elevada dimensión financiera e institucional.

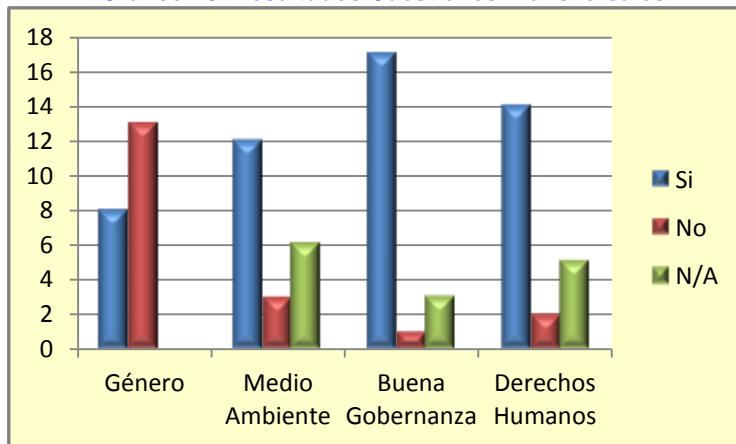
### Cuestiones Transversales

Las cuestiones transversales analizadas son Género, Medio Ambiente, Buena Gobernanza, y Derechos Humanos. En el gráfico anexo más abajo en este mismo capítulo se puede observar una estadística de los 21 proyectos monitoreados que se encuentran en ejecución.

Más de la mitad (62%) de los proyectos no contemplaron adecuadamente las cuestiones de género. A pesar de la alta sensibilidad a la cuestión de género por parte de varias de las organizaciones e instituciones participantes de los proyectos, estos a menudo carecen de una estrategia propia ni han partido de una línea de base en este sentido.

Las buenas prácticas medioambientales son promovidas en varios casos a través de talleres de capacitación, y la perspectiva es incluida sistemáticamente en la elaboración de planes de desarrollo elaborados y/o actualizados con apoyo de los proyectos, especialmente aquellos que trabajan a nivel bastante local y cercano a población beneficiaria desfavorecida. Tampoco se observan dificultades significativas ni en Buena Gobernanza ni en la incorporación de la temática de Derechos Humanos como cuestión transversal en el marco de los proyectos. El refuerzo de capacidades de negociación y de concertación a través de capacitaciones también influyó positivamente en los aspectos generales de gobernanza de algunos proyectos. Varios (6) de los proyectos de la muestra fueron seleccionados en una convocatoria mundial del Instrumento Europeo para la Promoción de la Democracia y los Derechos Humanos (IEDDH) y por lo tanto en sus objetivos específicos se encuentra la promoción de la vigencia de los derechos humanos.

**Gráfico 18: Resultados Cuestiones Transversales**



## 7. Resultados de los proyectos monitoreados ex-post

El seguimiento Ex-post se centra, a diferencia de los proyectos en curso, en el impacto y sostenibilidad de los proyectos, los cuales es posible evaluar en este caso objetivamente, siempre que existan fuentes de verificación adecuada. Para el seguimiento Ex-post, los monitores evalúan si el flujo de beneficios generados por el proyecto continuó tras el cierre administrativo y los impactos reales observables generados por el proyecto. En la misión ROM 2011, siete (7) proyectos Ex-post fueron monitoreados.

### **Caracterización de la Muestra de los Proyectos Ex-Post**

Los siete (7) proyectos que este año fueron incluidos en el ejercicio de monitoreo ex-post corresponden a las líneas de financiación ALA, DDH, ENV, SANTE, ALA y (2) ONG-PDV.

Como puede observarse en la siguiente tabla, el ejercicio ex-post ha verificado evoluciones diversas; mientras que algunos proyectos experimentan mejorías importantes, como es el caso del proyecto *“Apoyo a la Integración Física Regional / Eje Vial N° 1 Perú - Ecuador”* que mejora en Relevancia, Eficacia e Impacto, o más aún el proyecto *“Programa Nacional para Formación de Recursos Productivos con Futuro – Perú”* que mejora en todos los criterios; otros proyectos sin embargo tienen algunos descensos, quizás el más significativo sea el del proyecto *“Fortalecimiento del Manejo Forestal Sostenible en Territorios Amazónicos de Pueblos Indígenas en el Perú”* que empeoró en su Eficacia, Impacto real y Sostenibilidad actual. Es positivo constatar que no se registra en general una pérdida de sostenibilidad evidente después del cierre de la asistencia externa a los proyectos.

**Tabla 7: Resultados Globales por Proyectos y Criterios (ExPost)<sup>5</sup>**

Nº	Proyectos Expost	a	b	a	a	b
22	Apoyo a la Integración Física Regional / Eje Vial N° 1 Perú - Ecuador	a	b	a	a	b
23	Derechos, Identidad Cultural y Participación de Pueblos Indígenas Amazónicos : El Caso del Pueblo Aguaruna	b	b	b	c	c
24	Fortalecimiento del Manejo Forestal Sostenible en Territorios Amazónicos de Pueblos Indígenas en el Perú	b	b	b	c	c
25	Helping Improve Rural Young People's Sexual and Reproductive Health in Perú	b	b	b	b	b
26	JUSPER - Programme in Support of the Reform of the Peruvian System of Justice	c	c	b	c	b
27	Programa Integral para el Fortalecimiento de Capacidades Locales de las Familias de Pequeños Productores (RBM) Perú	b	b	b	c	b
28	Programa Nacional para Formación de Recursos Productivos con Futuro – Perú	b	b	b	a	a

### **Lecciones Aprendidas**

A continuación se agrupan por su contenido algunas de las lecciones más interesantes extraídas gracias al monitoreo ex-post realizado:

- El abordaje de situaciones complejas y de largo alcance requiere de una planificación de largo plazo que permita consolidar procesos. Se estimula desde los informe una necesidad al apoyo y financiamiento de procesos de desarrollo sobre proyectos, entendiéndose que los primeros son los que permiten obtener mayores y mejores efectos, aunque se pierda eficiencia o claridad en el gasto. De esta forma

<sup>5</sup> Los códigos de colores representan: Verde (Criterio mejora), Rojo (Criterio empeora) y Blanco (Criterio no varió)

se propone elaborar mecanismos de apoyo financiero a procesos de desarrollo que no se basen, exclusivamente, en proyectos con objetivos limitados a corto o mediano plazo.

- Es oportuno, al implementar los proyectos, partir siempre de la experiencia vivida anteriormente por los y las beneficiarias: o sea rescatar algunos elementos culturales o insumos conocidos. Esto es particularmente oportuno con comunidades indígenas y pueblos nativos. Además, las metodologías de intercambios indígenas potencian la apropiación desde la base cultural en proyectos que trabajan con estas poblaciones.
- En los proyectos que se ejecutan a nivel comunitario, las municipalidades son un aliado privilegiado a tomar en cuenta, habiéndose abierto mejores oportunidades donde existen los presupuestos participativos o planes de desarrollo municipales elaborados de forma participativa.
- Hay que considerar que las acciones de los proyectos pueden crear oportunidades para potencializar el enfoque de género, estas no son siempre evidentes, por ello debe mantenerse una permanente actitud propositiva y proactiva con respecto al enfoque de género en los proyectos.
- Mayor número de socios no implica mayor eficiencia y aprendizajes. En proyectos a nivel nacional parece conveniente concentrarse en trabajos entre pocos socios con fortalezas institucionales complementarias.
- Considerar la estrategia de salida desde el inicio de una acción, o por lo menos, definirla lo más pronto posible, una vez que se tiene un diagnóstico real de los actores involucrados, tratase ésta de una lección recurrente en los monitoreos y observado con demasiada frecuencia que no se cumple.
- Por último, al menos en los proyectos ejecutados vía ONG, un enfoque que considere la reciprocidad de los conocimientos, podría abrir mejores oportunidades de multiplicación de las buenas prácticas, inclusive en los países europeos. Habría que revisar el rol que puede asumir la ONG europea beneficiaria de la subvención, en el caso de no estar presente en el País donde se ejecuta la acción, considerando que la cofinanciación es importante, pero no sustituye el acompañamiento.

## 8. Temas de reflexión y recomendaciones

Durante la sesión de *briefing* de la misión de monitoreo en la Delegación de la UE en Lima, el personal de la Delegación sugirió al equipo de monitoreo poner durante sus análisis atención en algunos aspectos de interés especial, relacionados con “clusters” de proyectos con características comunes, más allá de las propias delimitaciones según líneas de financiación, así, se sugirió prestar atención a los aspectos recurrentes, transversales y comunes en las temáticas de (1) Modernización del Estado, (2) Proyectos temáticos en el contexto regional amplio, (3) Cooperación en el contexto regional más específico con la CAN, y finalmente algunas (4) Consideraciones sobre la cooperación no programable (vía ONG). Los monitores recopilaron la información respectiva durante sus visitas, consolidaron las informaciones y presentaron los resultados en la reunión de *debriefing*, en este apartado incluimos aquellas conclusiones enriquecidas con el análisis de los contenidos de los diferentes informes de monitoreo de la muestra de 2011.

### **(1) Modernización del Estado**

En este grupo se encuentran los proyectos “*Perú - Modernización del Estado PCM*”, “*Perú - Modernización del Estado MEF*” y “*Perú - Modernización del Estado APCI*”. Estos proyectos se enmarcan en una estrategia de modernización del Estado que es prioritaria para el Perú y para la UE. Tienen en general una buena formulación en lo referido a la estrategia y en la relación entre resultados y objetivos, se podría decir que las soluciones apuntan a los problemas; puntualmente se identifican limitaciones en el enfoque de descentralización asumido por algunos proyectos.

Se observan deficiencias graves en términos de eficiencia y eficacia en estos proyectos. Estas deficiencias se deben en gran medida a los atrasos que normalmente sufren en su puesta en ejecución, que retrasa asimismo enormemente la ejecución de las actividades. Los retrasos en la firma de los acuerdos de financiación, debido probablemente a su novedad, la no disponibilidad a tiempo de los fondos de contrapartida y en ocasiones la difícil coordinación entre actores involucrados han generado retrasos de comienzo de los proyectos del orden de un (1) año de media.

Todos los proyectos cuentan con un Marco Lógico y cumplen los requisitos de diseño habituales, a pesar de ello algunos, “*Perú - Modernización del Estado MEF*” y “*Perú - Modernización del Estado APCI*”, se han visto superados por su contexto y han tenido que ser reformulados.

Los proyectos de modernización del estado son proyectos grandes, pero que a pesar de ello no cuentan con unidades de gestión específicas (incluida asistencia técnica internacional). La acertada intención de evitar unidades de ejecución paralelas externas, como en los proyectos “*Perú - Modernización del Estado PCM*” y “*Perú - Modernización del Estado MEF*”; ha limitado sin embargo las capacidades de las unidades de gestión en la ejecución de los proyectos afectando seriamente a la eficiencia y a la eficacia.

En general los procedimientos de ejecución no se han mostrado adecuados a los perfiles institucionales de los socios y en consecuencia se experimentaron dificultades al elaborar y aprobar los presupuestos programa, por la novedad en la lógica presupuestaria, unido a la propia dificultad de la DUE para orientar a los beneficiarios al estar inmersos a su vez en un proceso de aprendizaje en los PP.

Adicionalmente a los problemas anteriores, se añaden la falta de alineación de procedimientos de desembolso y toma de decisiones, la duplicidad de procedimientos y los cambios en los equipos de gestión.

Los proyectos de modernización del estado han podido favorecer condiciones previas sobre políticas sectoriales aprovechables sin duda en la preparación de futuros apoyos presupuestarios. El reciente cambio de gobierno en Perú puede afectar la sostenibilidad o por lo menos la continuidad en procesos como la modernización del estado, aunque al menos en estos proyectos hay ciertas garantías de continuidad de equipos ya que los proyectos en este área nacen insertos en niveles técnicos no tan políticos de los mecanismos del Estado. Se aumenta así la sostenibilidad, aunque no se asegura la apropiación. Adicionalmente, la escasa eficiencia y eficacia pueden tener como efecto perverso la salida de los proyectos de las agendas de los decisores y así poner en peligro la sostenibilidad de sus efectos.

### *Lecciones y Recomendaciones*

- (a) La DUE podría valorar las solicitudes de ampliación recibidas, que podría aumentar la contratación del 6% hasta un 60%, siempre que se concentren en actividades ligadas a procesos consolidados, se dirijan a un producto concreto y claro y no abran procesos nuevos.
- (b) El fomento de políticas de estado probablemente sea un objetivo demasiado ambicioso para ser apoyado con el instrumento proyecto, requiriendo apoyo presupuestario.
- (c) Las repercusiones del modelo de gestión sobre la eficacia y la eficiencia podrían suavizarse por medio de un tipo intermedio de asistencia técnica (nacional, integrada en entidades, rindiendo cuentas a éstas y no a la UE, con experiencia en presupuesto programa, con una propuesta de simplificación de procedimientos, etc.).
- (d) Para avanzar en la alineación (para que exista una política sectorial) es necesario pasar primero por la armonización y coordinación entre donantes y en las instituciones. Así se pueden seguir y replicar de alguna manera las buenas prácticas existentes ya en Perú, como los fondos canasta y la guía de armonización de procedimientos (propuesta por la Defensoría y validada por los donantes).
- (e) Insistir al nivel institucional más alto posible en la necesidad de asegurar la dotación presupuestaria respectiva, que hasta el momento no ha sido puesta a disposición y que impacta la sostenibilidad de los procesos y proyectos abiertos en modernización del estado.

### **(2) Proyectos Temáticos en el Contexto Regional**

En este grupo se encuentran proyectos como *“Promoviendo la adaptación y mitigación al cambio climático en zonas costeras reducimos la vulnerabilidad de la población de menos recursos”*, *“Promoviendo los derechos de las poblaciones indígenas en la gestión de los recursos naturales de la Amazonía”*, *“Cultura política y diversidad cultural: Empoderando ciudadanía en poblaciones quechua andinas”*, *“Building Civil Society Capacities to Prevent Conflict at the Local Level in the Andean Region”*, *“Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú”* y *“Gestión territorial participativa e inclusiva en la zona transfronteriza”*

Se trata de proyectos con buena pertinencia. Tratan temáticas vinculadas a problemáticas regionales como los derechos humanos, diálogo político, gobernabilidad, interculturalidad y ambiente. En general los proyectos operan adecuadamente en tres niveles: regional, nacional y local. En lo regional buscan facilitar el intercambio de experiencias, metodologías y prácticas y promueven la creación/fortalecimiento de redes transnacionales (Foro andino, COICA); en lo nacional inciden en políticas públicas, leyes y normativas; y en lo local en fortalecimiento de capacidades.

Presentan un buen desempeño. En algunos proyectos sin embargo, los actores locales exigen beneficios más tangibles. Están logrando favorecer el fortalecimiento de redes mixtas y el empoderamiento de las organizaciones de base (OB) participantes, la visibilización de la problemática y una mayor conciencia en las temáticas abordadas. Además se abren espacios de diálogo para trabajar temas sensibles (Ley de consulta, Forestal, Minera, Agua) y se incentivan posibles avances en normativas nacionales más cerca de la realidad y contexto de los pobladores.

Las ONG ejecutoras de estos proyectos cuentan con socios nacionales fuertes, con buena trayectoria y experiencia, lo que favorece la adecuada eficiencia y eficacia encontrada por los monitores. En la mayoría de los casos, el intercambio de experiencias y metodologías y el aprovechamiento de sinergias y capacidades entre los socios nacionales permiten mejores efectos y resultados a corto plazo en el ámbito nacional. A nivel seguimiento, existe una medición muy insuficiente de los efectos de los proyectos, por la ausencia o insuficiencia de los sistemas de monitoreo interno, y la habitual confusión entre los indicadores de producto (*outputs*) y los indicadores de efecto (*outcome*) que miden el cambio de condición de los beneficiarios.

Uno de los factores que debilitan las perspectivas de un impacto significativo es el tiempo corto asignado a estos proyectos ya que los impactos que se quieren producir a nivel regional en este tipo de intervenciones son normalmente de mediano y largo plazo y dependen de factores externos complejos. En los proyectos temáticos multi-país se observa que existe una relación efectiva de las contrapartes con otras organizaciones e instituciones, pero no una incidencia coordinada en la formulación de políticas regionales.

Tanto la permanencia de las ONG como el empoderamiento de las OB y el fortalecimiento de vínculos con gobiernos municipales y organismos descentralizados contribuyen a la perspectiva de buena sostenibilidad observada durante la misión.

#### *Lecciones y Recomendaciones*

- (a) Un desafío es que los objetivos específicos de los proyectos temáticos multi-país reflejen efectos en el ámbito regional, para que el proyecto tenga un verdadero valor añadido.
- (b) A nivel temático, trabajar el manejo de recursos naturales/ indígenas con enfoque de derechos humanos así como tomar en cuenta el contexto complejo en todas sus dimensiones, causado por las contradicciones entre prioridades ambientales y acciones de desarrollo económico en zonas con población vulnerable.
- (c) Los proyectos deben identificar y resaltar, como resultado de la capacitación, productos más concretos y tangibles, tal como señalan algunos grupos meta.
- (d) Mejorar los sistemas de monitoreo interno: indicadores SMART, línea de base establecida desde el inicio del proyecto y vinculada con los IOV del ML, reporte sobre avance en base a mediciones de los IOV.
- (e) Como ya fue señalado en otros ejercicios ROM, se podrían producir mejores perspectivas de impacto y sostenibilidad si las organizaciones contrapartes fuesen redes regionales o internacionales con un fuerte enfoque de incidencia ante instituciones regionales. En este sentido valdría la pena que la CE priorice como contrapartes para este tipo proyectos, ONG regionales o ONG nacionales que tienen incluidos en sus planes estratégicos a largo plazo una dimensión regional y cuentan con los recursos para seguir trabajando dicha dimensión.

### **(3) Cooperación en el Contexto Regional Específico con la CAN**

Dos proyectos fueron monitoreados en 2011 de la cooperación con la Secretaría de la Comunidad Andina (SG\_CAN), “*INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN*” y “*PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas*”. Estos proyectos están, de forma similar a los proyectos de modernización del estado, encontrando grandes dificultades para su correcta implementación.

Al igual que la cooperación bilateral con Perú, la cooperación oficial con la SG-CAN muestra severos problemas de eficiencia y eficacia. En este caso, a las dificultades ya mencionadas en los proyectos de modernización del estado, también de la cooperación bilateral programable, se añaden los obstáculos impuestos por el carácter multinacional del beneficiario.

Históricamente la CAN ha pasado por diversos estados de “integracionismo” y en el presente se puede decir que es uno de los momentos en los que menor impulso se siente al respecto. En tiempos recientes los cambios políticos y las divergencias ideológicas entre los gobiernos andinos han debilitado la CAN. Sin duda, esto ha tenido su efecto sobre la ejecución de los proyectos de cooperación regional de la UE. La SG-CAN no posee suficientes prerrogativas y debe volver, recurrentemente, a consultar a los países miembro (PM) sobre actividades y proyectos, en cuestiones en muchas ocasiones nimias y casi irrelevantes, pese a haber sido aprobados en los diferentes Convenios de financiación los proyectos. El proceso se ralentiza o incluso detiene.

Existen algunas fortalezas reseñables a pesar de todo. Recientemente, y gracias a la incorporación de más capacidad de gestión en los equipos, se han logrado desarrollar y finalizar planes de comunicación y visibilidad, reglamentos internos para la gestión y una adecuada línea de base en el proyecto “*INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN*”. Las entidades gestoras de los dos proyectos están finalmente constituidas, después de grandes retrasos y las contribuciones nacionales y de la SG-CAN han sido realizadas. Existe asimismo buena capacidad técnico-temática en la propia SG-CAN y un alto grado de compromiso individual en los diferentes departamentos técnicos.

Falta una definición y delimitación clara sobre el rol por una parte de los espacios políticos, representados en el Comité de Dirección de los proyectos, y por otra del espacio técnico y operativo de las estructuras o entidades de gestión de los proyectos. La micro-gestión realizada por los Comités Directivos, incide negativamente en la eficiencia de los proyectos. Si a esto se le añade una demora de más de un año en cada uno de los proyectos sólo para la firma de los Convenios de financiación y otro año añadido para lograr el desarrollo y aprobación del primer presupuesto programa, nos encontramos con la preocupante situación actual; en la que al momento de finalización de la misión de monitoreo, se tiene apenas un uno (1) por ciento de ejecución financiera de los proyectos después de dos años casi de ejecución.

El análisis de los proyectos monitoreados de esta manera pone en evidencia que, además de una buena priorización de problemas y objetivos en las formulaciones iniciales, los proyectos deben disponer de una estrategia y un diseño operacional que, tomando en cuenta las condiciones y obstáculos, sea capaz de hacer concretos los objetivos prefijados, en el marco institucional (CAN) en el que son concebidos.

En particular en los proyectos regionales el parámetro sostenibilidad es mal valorado, lo que es explicable por la poca apropiación de los procesos de integración regional por parte de los actores implicados.

#### *Lecciones y Recomendaciones*

- (a) Se precisa de una definición más clara del rol de los diferentes actores fortaleciendo el papel de la SG-CAN y de la EGP como ente ejecutor y limitando el rol del Comité Directivo a aspectos estratégicos y de dirección general.
- (b) En vista del gran retraso acumulado en ambos proyectos y el poco tiempo restante, resulta imperativo priorizar la ejecución de actividades clave y evitar estimular la aceleración tardía de las actividades en aquellos casos en los que la calidad, eficacia o sostenibilidad de las mismas esté en riesgo por el poco tiempo disponible.
- (c) Se debe además mejorar la coordinación con otros proyectos semejantes de carácter bien bilateral o multilateral, de otros donantes, especialmente cuando se trata de proyectos con objetivos comunes resultado de cooperación de países miembro de la UE. Esto es particularmente válido para el caso del proyecto "[\*PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas\*](#)".
- (d) Exigir una mayor atención en los diseños de los proyectos a los aspectos estratégicos y operativos que faciliten la ejecución posterior, como establecer las Unidades de Gestión al inicio del proyecto y contar con el apoyo de asistencias técnicas puntuales allá donde sea necesario para agilizar el arranque de los proyectos, por ejemplo para la elaboración de los primeros presupuestos programa.
- (e) Sensibilizar más a los PM de la CAN hacia la cooperación regional y mejorar el diálogo con ellos respecto a lo que se pretende lograr mediante la cooperación con la SG-CAN. Para la UE cabe quizá cuestionarse de hecho, cuál es el mejor marco institucional para cooperar a nivel regional en futuras programaciones.

#### **(4) Consideraciones sobre la Cooperación no Programable (vía ONG).**

La cooperación no programable, ejecutada a través de ONG, ha sido la mejor valorada por los monitores también en el ejercicio de 2011.

Entre los logros más evidentes cabe destacar el empoderamiento logrado en algunos proyectos de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) participantes. Se han aplicado en algunos casos metodologías novedosas, con elaboración de planes de ejecución por parte de los propios beneficiarios y se ha verificado en general un impacto positivo, ya visible en varios casos. Asimismo las perspectivas de sostenibilidad son buenas. Con la asistencia de las ONG ejecutoras locales se han elaborado planes de comunicación y sensibilización en varios proyectos, que han logrado de esta manera mejorar la visibilidad también.

A pesar de estas fortalezas, queda espacio de mejora. Los diseños de este grupo de proyectos son ambiciosos y sobrevaloran las variables tiempo y recursos disponibles. No sólo los objetivos son poco realistas sino también los IOV para medirlos, los cuales actúan como metas y resultan así inalcanzables, incluyendo extensiones geográficas inabarcables conceptualmente desde el ámbito de los proyectos si se quiere tener un mínimo de impacto. Las cuestiones transversales, especialmente género no están abordadas con suficiente rigor en opinión de los monitores. Existe bastante escasez de IOV que permitan medir la calidad y el alcance de los procesos formativos y de capacitación.

Los proyectos examinados son sostenibles en los aspectos sociales como apropiación y capacidad de gestión y obtienen el apoyo político necesario, pero no siempre logran

establecer mecanismos de auto-sostenibilidad financiera. Los cambios de gobiernos locales y de personal lógicamente afectan a la ejecución y sostenibilidad de los proyectos debido a débil institucionalización de las prácticas; en ausencia de estrategias de salida y planes de sostenibilidad este factor multiplica su incidencia.

El rol de las ONG europeas es en algún caso incierto, careciendo de clara representación local.

#### *Lecciones y Recomendaciones*

- (a) Tener más preocupación y rigor en el abordaje en el diseño de los aspectos transversales, especialmente género.
- (b) Generar mecanismos de compromiso con las administraciones públicas para la permanencia de los equipos y recursos humanos capacitados en el marco de los proyectos.
- (c) Exigir a los proyectos la presentación de planes de sostenibilidad realistas al inicio de su ejecución.
- (d) Promover iniciativas para medir el alcance y calidad de los procesos de formación y capacitación.
- (e) Exigir un mayor realismo en las propuestas en cuanto a la relación entre medios, actividades y resultados. Desestimulando la tendencia de las ONG participantes en las convocatorias a agigantar los objetivos.

#### Alguna consideración final:

*En vista del resultado tan poco halagüeño de la totalidad de la cooperación bilateral de carácter programable observado en el ejercicio ROM 2011, tanto a nivel nacional bilateral puro (**CSP**), como regional con la CAN (**RSP**), con todos los proyectos (6) en la categoría de “**con Serias Deficiencias**”, parece obligado solicitar una reflexión analítica, colectiva y crítica a ser realizada entre las instituciones contrapartes más importantes (DUE, CAN y Ministerios...). Un ejercicio de reflexión conjunta práctico, con determinación y honestidad institucional sin duda arrojaría luz sobre las dificultades evidenciadas por las diferentes contrapartes y trazaría líneas de posible mejora en el relacionamiento bilateral. Adicionalmente, rezuma lógica la inquietud por un mecanismo y procedimiento, el **Presupuesto Programa**, común en todos estos proyectos, mal entendido y asimilado y que en definitiva podría requerir de una evaluación **ad-hoc** para comprobar su validez como instrumento y sus **bondades o deficiencias** en diferentes contextos de cooperación.*

<<<<>>>>

## ANEXO

### *Informes de monitoreo*

MR	Título del Proyecto
MR-139621.01	AAP 2007 Perú - Inclusión social: Identidad y Ciudadanía
MR-139622.01	INTERCAN - INTEGRACIÓN ECONÓMICA REGIONAL DE LA CAN (AAP 2008)
MR-139633.01	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado PCM
MR-131741.02	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado MEF
MR-139623.01	PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la lucha contra las Drogas Ilícitas (AAP 2008)
MR-139626.01	"Promoviendo la adaptación y mitigación al cambio climático en zonas costeras reducimos la vulnerabilidad de la población de menos recursos"
MR-139624.01	Promoviendo los derechos de las poblaciones indígenas en la gestión de los recursos naturales de la Amazonía en Bolivia, Ecuador y Perú
MR-131742.02	Cultura política y diversidad cultural: Empoderando ciudadanía en poblaciones quechua andinas de Perú y Bolivia
MR-139625.01	Building Civil Society Capacities to Prevent Conflict at the Local Level in the Andean Region
MR-139627.01	Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú
MR-131745.02	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado APCI
MR-139628.01	""GESTIÓN TERRITORIAL PARTICIPATIVA E INCLUSIVA EN LA ZONA TRANSFRONTERIZA DE MADRE DE DIOS – PERÚ Y PANDO –BOLIVIA"
MR-131747.02	Salud Intercultural en San Lorenzo
MR-105184.04	DESARROLLO TERRITORIAL Y DEMOCRACIA PARTICIPATIVA EN EL PERU
MR-131749.02	Fortalecimiento de capacidades para la gestión municipal, mediante el uso innovador de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en las provincias de Acomayo (Cusco) y San Pablo (Cajamarca), Perú
MR-131750.02	Fortalecimiento del desarrollo territorial en Concepción y Huancayo
MR-139629.01	Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Implementación de medidas de adaptación al Cambio Climático
MR-139630.01	Miradas vigilantes, ciudadanos actuantes
MR-131752.02	Fortalecimiento de capacidades en la oferta y la demanda de la gestión por resultados en 4 regiones
MR-139631.01	Contribuciones a la solución pacífica y sostenible del conflicto por tierra y territorio en la Amazonía peruana: ""Por la vigencia de los derechos humanos de los pueblos indígenas, la protección de la Amazonía y la consolidación del estado de derecho
MR-139632.01	Aportes para una educación escolar culturalmente incluyente, que fomenta la democracia y el respeto de los derechos humanos en zonas rurales post conflicto de Ayacucho y Huanuco.
MR-030534.02	Apoyo a la Integración Física Regional / Eje Vial N° 1 Perú - Ecuador
MR-105187.03	Derechos, Identidad Cultural y Participación de Pueblos Indígenas Amazonicos : El caso del Pueblo Aguaruna
MR-030448.04	Fortalecimiento del Manejo Forestal Sostenible en Territorios Amazonicos de Pueblos Indígenas en el Perú
MR-030536.03	HELPING TO IMPROVE RURAL YOUNG PEOPLE'S SEXUAL AND REPRODUCTIVE HEALTH IN PERU
MR-030445.03	JUS PER - Programme in support of the reform of the peruvian system of justice
MR-030537.03	Programa integral para el fortalecimiento de capacidades locales de las familias de pequeños productores de la Zona de Amortiguamiento de la Reserva de Biosfera del Manú (RBM) Perú
MR-030538.02	PROGRAMA NACIONAL PARA FORMACIÓN DE RECURSOS PRODUCTIVOS CON FUTURO - PERU



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-139621.01  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** AAP 2007 Perú - Inclusión social: Identidad y Ciudadanía

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	No
CRIS Number	D-019098
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Inclusión Social: Identidad y Ciudadanía (AAP 2007)
Domain	Development - Latin America
DAC - CRS Sector	-
Additional DAC - CRS code	15160 - Human rights
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	29/10/2008
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	SUAREZ OGNIO LEONOR
Monitor	Antonio Rodríguez-Carmona/Emilie Ernoult
Project Authority	Defensoría del Pueblo
Type of implementing partner	Partner countries public administration (ministries, municipalities, etc)
Start date - planned	29/10/2008
End date - planned	29/04/2012
Start date - actual	29/10/2008
End date - likely	29/04/2012
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	7,000,000
Budget allocated for TA	1,450,000
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	3,603,019
Other funding (government and/or other donors)	1,250,000
Total budget of operation	8,250,000
Total EC funds disbursed	2,882,415
Financial data on	25/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	D
Effectiveness to date	D
Impact prospects	C
Potential sustainability	A

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El proyecto resulta muy pertinente ya que considera el derecho a la identidad como un desafío de inclusión social, que debe ser abordado desde las necesidades de la población indocumentada (en especial, pueblos indígenas afectados por la violencia política). La intervención es coherente con la política nacional de lucha contra la pobreza y desigualdad social (si bien lo hace desde un enfoque de derechos y no meramente de identificación), así como con la estrategia europea de cooperación en Perú (DEP 2007-13). Fruto del amplio bagaje de la Defensoría en supervisar campañas de cedulación y el importante cable a tierra que brindan sus oficinas regionales, la estrategia de intervención tuvo muchos aciertos: i) buen anclaje institucional (Defensoría y RENIEC); ii) enfoque facilitador; iii) integralidad de derechos; iv) foco geográfico en regiones con incidencia de violencia política; v) perspectiva intercultural; y vi) incidencia en políticas públicas (a través de casos emblemáticos). El diseño inicial combinaba el objetivo de superar barreras y ampliar cobertura de cedulación (RE1) con el ejercicio efectivo de ciudadanía (RE2). Sin embargo, la demora en el arranque del proyecto motivó un cambio significativo del contexto, ya que en 4 años RENIEC avanzó notablemente en cedulación de adultos y se reorientó hacia la población infantil. El desafío dejó de ser la cobertura mediante campañas, y pasó a ser otro de sostenibilidad de esfuerzos y superación de barreras estructurales y formalistas de acceso a la documentación. En este contexto, la Defensoría ha impulsado un oportuno rediseño del proyecto, haciendo más hincapié en la incidencia política. El retraso ha obligado a recortar necesariamente el periodo de ejecución y sacrificar la cobertura nacional. La principal debilidad del diseño sigue siendo la inadecuación de la modalidad de intervención al perfil institucional y capacidad administrativa de Defensoría y RENIEC, lo que ha generado graves inoperancias. La modalidad PP canaliza los recursos a través de servicios y AT, lo que no se corresponde con la necesidad de consolidar equipos técnicos internos y capitalizar destrezas en identidad y ciudadanía. Además, la canalización de fondos al RENIEC a través de la Defensoría ha podido ser un factor de distorsión política entre ambas instituciones. La falta de una AT para apoyar el manejo del PP ha sido una limitación añadida.

#### Efficiency of Implementation to date

El arranque del proyecto sufrió un considerable retraso por 4 diferentes motivos. En 1er lugar, la solicitud y aprobación del fondo de contrapartida nacional tomó un año (debido a factores políticos que mediaron en la negociación con el MEF). Tras la firma del Acuerdo de Delegación con APCI (agosto 2010), las dificultades en elaborar y aprobar el PP 2011 generaron otro retraso de 4 meses (debido a la nueva lógica de presupuesto y la imposibilidad de encontrar personal especializado en procedimientos UE). En 3er lugar, la falta de alineamiento de los procedimientos administrativos de desembolso entre las partes provocó un retraso adicional de 5 meses para disponer efectivamente los fondos UE. Por último, la complejidad para armonizar procedimientos de licitación y contratación ha afectado seriamente los niveles de contratación. A fecha 25/05/11, los contratos firmados con fondos UE se limitaron a 2.882<sub>i</sub>, lo que significa el 0,08% de la contratación total con cargo a UE frente al 86% del tiempo consumido hasta cumplir el n+3 (octubre 2011). Resulta llamativo que casi todos las contrataciones han requerido cambios de procedimiento, derogaciones o exoneraciones (lo que atrasa su ejecución). Todo ello se ha traducido en un grave problema de subejecución. En igual fecha, el programa había gastado 20.915<sub>i</sub> (en 4 AT puntuales), lo que representa un exiguo 0,25% de los recursos frente al 86% del tiempo transcurrido. En 16/05/2011, la Defensoría presentó una solicitud de adenda a la DUE para extender 8 meses el plazo operativo (pendiente aún de tramitar por parte de APCI). En este escenario de total incertidumbre, la gestión baraja un doble horizonte (con y sin ampliación), pudiendo llegar a contratar hasta un 57% del presupuesto inicial en caso de ser aprobada la adenda. De hecho, la gestión del proyecto concluyó en 14/06/2011, la licitación de AT de comisionados en identidad y ciudadanía, adjudicando 19 posiciones (de un total de 38). El resto quedaron desiertas ya que muchos candidatos desistieron ante los retrasos e incertidumbres existentes.

#### Effectiveness to date

Los problemas de eficiencia han resentido la eficacia durante los 2,5 años que han transcurrido desde la firma del CdF. Defensoría y RENIEC han impulsado parcialmente los resultados previstos, sin que dichos avances puedan ser atribuidos al proyecto. En términos de superación de obstáculos a la documentación (RE1), el RENIEC logró pasar de 3,5M de personas adultas indocumentadas (2005) a 800.000 personas (2007) y finalmente 100.000 (2010), lo que significa una tasa de documentación de población adulta del 98,7%. Por otro lado, el Área de Identidad y Ciudadanía de la Defensoría (Lima) y los equipos regionales realizan acompañamiento crítico a las instituciones públicas implicadas en el circuito de documentación (en especial, RENIEC), mediante: i) seguimiento de casos emblemáticos (y la correspondiente emisión de informes); y ii) seguimiento al cumplimiento de la directiva sobre certificado de nacidos vivos en el MINSA. En relación al ejercicio de ciudadanía (RE2), la Defensoría impulsa reuniones técnicas con instituciones ligadas al derecho a la salud (MINSA) o a los programas sociales (JUNTOS). Por otro lado, las 4 AT sobre documentación y derechos sociales van a arrojar luces sobre las barreras de acceso existentes y buenas prácticas. En definitiva, existen condiciones para impulsar las acciones y cumplir el objetivo específico del proyecto. Sin embargo, los problemas de arranque del proyecto comprometen seriamente su eficacia.

### **Impact prospects**

Pese a los problemas señalados, el proyecto conserva aún potencial de impacto para promover mejoras en la política peruana de documentación desde un enfoque de derechos. El proyecto ha ejercido algún efecto positivo, ya que ha contribuido a mantener un debate permanente entre Defensoría y RENIEC sobre este desafío. Sin embargo, las dificultades de arranque del proyecto han tenido, hasta la fecha, al menos dos efectos perjudiciales para la Defensoría: la sobrecarga del equipo administrativo y un coste de oportunidad para el Área de Documentación e Identidad. Lo mismo puede concluirse de la Sección de Finanzas y Contratos de la DUE en Lima, que ha visto multiplicada su labor de atender consultas administrativas.

### **Potential sustainability**

La Defensoría ha expandido un 26% su presupuesto operativo en 2005-10, periodo en el que disminuyó la dependencia de los fondos de cooperación internacional del 42% al 12%, lo que da cuenta de la sostenibilidad financiera de la institución (los recursos ordinarios con cargo al presupuesto de la nación aumentaron más del 50%). Por su parte, RENIEC cuenta con una dotación presupuestaria suficiente para realizar sus funciones. La documentación forma parte de las prioridades de política nacional y ha sido incorporada también a nivel regional, si bien responde a un fin de identificación (y no tanto a un enfoque de derechos). Ese desafío es precisamente el que asume el presente proyecto. Para ello, la Defensoría teje alianzas con unidades técnicas al interior de las instituciones públicas del circuito de documentación. Cuenta, además, con equipos técnicos muy cualificados y comprometidos, que suponen una garantía de sostenibilidad de las acciones del proyecto. RENIEC goza de una cultura eficiente, con un amplio bagaje en cumplir metas de documentación y una gran capacidad logística en terreno. El cambio de su jefatura nacional (marzo 2011) está propiciando además un cambio institucional desde una cultura de cobertura y extensión de la documentación hacia un enfoque más de derechos. Ambas instituciones (Defensoría y RENIEC) poseen un mandato constitucional propio y son independientes del poder ejecutivo, por lo que el cambio de gobierno (julio 2011) no afecta su conducción política ni la estabilidad de sus cuadros técnicos.

### **Key observations and recommendations**

A la Defensoría: ¿ Concluir los esfuerzos de rediseño del proyecto con una versión ajustada del PP 2011: i) plan anual operativo ajustado; ii) ajuste de indicadores y metas del marco lógico; y iii) reasignación del presupuesto.

¿ Ajustar indicadores del OE más acordes con la nueva estrategia de intervención del proyecto  
¿ Presentar los documentos reformulados a la DUE en el plazo más breve posible  
¿ Acelerar la contratación de AT de comisionados, con fijación de TdR y productos diferenciados para la 1a fase (julio-oct 2011) y 2a fase (oct 2011-junio 2012)  
¿ Aprovechar los insumos de las consultorías sobre política de documentación y derechos (en especial, los puntes de cruce de la política de identidad con acceso a derechos) para enriquecer la estrategia de intervención.

¿ Buscar interlocución directa con el SISFHO (MEF); ¿ Profundizar alianzas institucionales en sector educativo, al interior del M° de Cultura y en la estructura descentralizada de Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL).

¿ Acompañamiento intensivo a los coordinadores regionales de UFI y GRIAS de RENIEC  
¿ Seleccionar ejes de sistematización para incidir en políticas públicas: i) barreras estructurales en el circuito de documentación (falta de capacitación y rotación de registradores); ii) barreras formalistas en el ejercicio de derechos (exigencia del DNI en recién nacidos); iii) efecto de exclusión social por filtrado de bases

informáticas (exigencia de DNI para acceder a programas sociales); iv) migración e identidad; y vi) género e identidad

Al RENIEC: *¿* Impulsar un enfoque intercultural para abordar problemáticas en el circuito de documentación: uso de lenguas indígenas, apellidos cruzados, grafías no castellanas, entre otras. Algunas herramientas a explorar: campañas/productos de difusión con adaptación sociocultural, o visitas de intercambio (Bolivia) para analizar el potencial y riesgos de desjudicializar las rectificaciones registrales.

*¿* Liderar esfuerzos de articulación institucional a nivel regional en el circuito de documentación en sus diferentes fases (empadronamiento, levantamiento de información y entrega de DNI) con instrumentos prácticos: i) protocolos de intervención (con reparto de roles y compromisos); ii) esquemas de cofinanciación para campañas

*¿* Descentralizar la GRIAS para dotar a los coordinadores regionales de: i) reflexión y lineamientos estratégicos, ii) capacidad de interlocución directa con los actores regionales, y iii) enfoque de trabajo con casos emblemáticos

A la APCI: *¿* Agilizar los trámites de solicitud de adenda.

A la DUE: *¿* Valorar positivamente la solicitud de adenda recibida, que podría aumentar la contratación de un 4% hasta un 57%. La extensión del proyecto debería reunir algunas condiciones para ser eficaz: i) ampliación del periodo de ejecución operativa por un plazo suficiente de tiempo para poder consolidar un proceso (no menor a 8 meses); ii) disponibilidad de la UE a flexibilizar mecanismos de contratación y a agilizar trámites de exoneración.

*¿* Tomar, en todo caso, una decisión en breve para no generar más incertidumbre

*¿* En caso de adenda, mantener una reunión con RENIEC para consolidar el rediseño y asocio con Defensoría

*¿* Flexibilizar el mecanismo de subvenciones en el caso de la compra de DNI (exonerar el requisito de triple oferta, ya que el RENIEC trabaja con un proveedor exclusivo)

Lecciones aprendidas: *¿* Elegir la modalidad de ejecución de acuerdo a la capacidad administrativa del socio local.

*¿* La dificultad para conciliar procedimientos administrativos aconseja también elaborar manuales armonizados de contrataciones y adquisiciones con carácter previo al inicio de las intervenciones. En este sentido, la guía armonizada del actual fondo canasta de la Defensoría resulta una buena práctica.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-139622.01  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** INTERCAN - INTegración Económica Regional de la CAN (AAP 2008)

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Multi Country / Regional Project - Consolidated/Horizontal Report
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	No
CRIS Number	D-019669
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	INTERCAN - Integración Económica Regional de la CAN
Domain	Development - Latin America
DAC - CRS Sector	-
Additional DAC - CRS code	33120 - Trade facilitation
Geographical zone	Andean Community
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	10/12/2009
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	FRANK ROBERT
Monitor	Javier Calzado
Project Authority	Secretaría General de la Comunidad Andina
Type of implementing partner	Regional bodies (MERCOSUR, SADEC, ASEAN, etc)
Start date - planned	03/09/2008
End date - planned	09/12/2012
Start date - actual	10/12/2009
End date - likely	09/12/2012
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	6,500,000
Budget allocated for TA	600,000
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	1,137,531
Other funding (government and/or other donors)	2,420,000
Total budget of operation	8,920,000
Total EC funds disbursed	455,013
Financial data on	28/04/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	C
Efficiency of Implementation to date	D
Effectiveness to date	D
Impact prospects	C
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El proyecto es pertinente y el Marco Lógico (ML) actual (revisado) adecuado, aunque los procedimientos de ejecución definidos (Presupuesto Programa), no se mostraron adecuados a los perfiles institucionales de los socios. La Integración Económica Regional en la Comunidad Andina sigue siendo uno de los objetivos más importantes del Acuerdo de Cartagena, tratado que dio inicio a la Comunidad Andina (CAN). La estrategia de cooperación regional de la Unión Europea para el período 2007-2013 identifica la integración como el objetivo o desafío principal y se concentra en tres sectores prioritarios, el primero de ellos, es la consolidación de la integración económica regional. El ML inicial ha sido objeto de modificaciones para su mejora, fundamentalmente en lo que a la calidad de los IOV se refiere y también en alguna medida en cuanto a su lógica de intervención. Al desaparecer del mapa de las conversaciones e intereses institucionales mutuos entre UE y la CAN los Acuerdos de Asociación, varios de los elementos a nivel de objetivos, resultados e indicadores del ML inicial quedaron ciertamente desfasados. Así el Programa evolucionó hacia una intervención mucho más (si no exclusivamente) centrada en la integración económica regional a nivel de la CAN. Los indicadores mejoraron su especificidad y adecuación con la revisión realizada en el análisis de línea de base, aunque todavía resultan en algunos casos imprecisos. Se echan en falta indicadores cualitativos tipo *¿resultado?* que delimiten verdaderamente el nivel de integración económica de carácter macro. Los resultados se encadenan de manera lógica hacia la mejora de la integración. Las hipótesis introducidas son muy generalistas, referidas en su mayoría al apoyo político y a voluntades integracionistas de los gobiernos de los países miembro, que de hecho se encuentran en estos momentos en una época de digamos "bajo impulso integracionista". No existe como tal una estrategia de transferencia y/o salida clara en el diseño. Los aspectos transversales son incorporados en el diseño de una forma más teórica que estratégica.

#### Efficiency of Implementation to date

Existen graves problemas de eficiencia con un nivel de ejecución actual a 18 meses desde el inicio (60% en tiempo) de menos de un 1% de ejecución financiera. Existieron importantes retrasos iniciales que hacen peligrar el proyecto, a pesar de la actual buena gestión de la Entidad Gestora del Proyecto (EGP) en la Secretaría General de la Comunidad Andina (SG-CAN), de las capacidades técnicas temáticas en la misma entidad y del avance en definición y elaboración de estudios y la línea de base. El Convenio mismo fue suscrito por la CAN 14 meses después de ser firmado por la UE. Hubo dificultades para la constitución de espacios de gestión, definición de roles por parte de los diferentes actores y construcción de consenso y revisión del primer Presupuesto Programa (PP). Se tardó casi 8 meses para tener un PP aprobado y casi 6 meses para contratar la unidad de gestión (EGP). Afectaron negativamente: i) la complejidad y falta de conocimiento sobre gestión de PP; ii) los mecanismos de consulta y consenso a nivel de Comité de Dirección (CD) para la realización de cualquier actividad; y iii) los propios trámites burocrático-administrativos de la CAN y UE (PP). La actual EGP ha dinamizado en gran medida la ejecución del proyecto y gracias a ello se visualizan los primeros logros y avances. La nueva EGP sigue cronogramas y planificaciones de actividades muy detalladas. A pesar de ello, su accionar se encuentra limitado. El proyecto acaba de *arrancar*, con avance únicamente en la contratación de los equipos técnicos de la EGP, de los miembros del Centro Andino para la Implementación de Políticas de Integración Regional (CAIPIR) y la realización de los primeros estudios, como la Línea de Base (LB), de buena calidad. La capacidad técnica de los expertos temáticos en la SG-CAN parece ser buena también en relación a los requisitos y demandas del proyecto. El CD es muy lento, burocrático, excesivamente enfocado en micro-gestión, claramente fuera de su rol orientador y director. Los tiempos de funcionamiento efectivo de la toma de decisión del CD son exagerados. La interferencia de niveles políticos en decisiones técnicas, de individualismos de países que imponen debates hasta el infinito en búsqueda de consenso, la ausencia de *silencios positivos*, en las negociaciones de este comité, de cara a agilizar decisiones por mayoría y hacer más eficiente su propio mecanismo de consulta y la posible falta de capacidad de decisión de los actuales asistentes a las reuniones del CD han retrasado gravemente la ejecución

de este proyecto. Parece que en los últimos tiempos el CD se ha reenfocado un poco y mejorado su eficiencia, quizá no lo suficiente en vista del poco tiempo disponible. La SG-CAN, con la finalidad de facilitar la ejecución del Proyecto, ha generado mecanismos de relacionamiento con la Delegación de la Comisión Europea en el Perú (DUE). Se ha mantenido una comunicación oficial fluida para la ejecución del Proyecto.

#### **Effectiveness to date**

El exiguo avance a nivel de eficiencia del proyecto a su vez tiene comprometida la eficacia del mismo, apenas se puede hablar de cumplimiento de resultados a estas alturas, más allá de la propia constitución del CAIPIR para ayudar a implementar a nivel nacional las Decisiones regionales identificadas en el pasado o por identificar; y la realización de los estudios temáticos que en sí mismos no cambian la condición de partida a nivel integración económica y son solo un medio todavía a nivel de producto y no de resultado propiamente dicho. Los indicadores no se están verificando todavía, el nivel de aplicación de las decisiones regionales implementadas con éxito en áreas de comercio, transporte y aduanas, es mínimo; no se podrían atribuir reducción de los costos de transacción de los flujos comerciales, o reducción del tiempo necesario para el transporte de bienes y servicios, ni aumento del flujo del comercio intra-regional a los efectos del proyecto. El logro del OE del proyecto es difícil, por ambicioso y por la lentitud del proceso de ejecución del programa hasta la fecha. A pesar de ello, en alguna medida se lograrán avances, el mayor riesgo lo constituye la variable tiempo, la cadena estudio-licitación-compra-instalación-capacitación y transferencia no puede romperse sin afectar gravemente la eficacia del proceso. Cualquier licitación fallida comprometería seriamente la Eficacia e Impacto de la operación al no quedar tiempo de maniobra según los acuerdos (CF) vigentes, pues se quedaría pendiente precisamente la capacitación y transferencia de conocimiento y responsabilidad.

#### **Impact prospects**

Se podría contribuir probablemente en alguna medida al OG en su dimensión de integración económica regional. El proyecto tiene bajo nivel de ejecución *actual*, pero medio/alto *potencial*. Efectivamente y a pesar de los bajos niveles de eficiencia y eficacia actuales, el potencial del proyecto es todavía bueno, en el sentido que, se está dinamizando y ganando inercia en la implementación, se espera un crecimiento exponencial del nivel de ejecución del proyecto, con cumplimiento de ciertos resultados y objetivos que decididamente en alguna medida van a contribuir a la mejora de la integración económica y regional en la CAN. Todo ello depende a su vez del nivel de apuesta y la voluntad política real por el *integracionismo*, que en la actualidad vive niveles más bien bajos. No se vislumbran posibles impactos negativos ni de carácter directo ni indirecto. Si el proyecto no logra finalmente su objetivo y reorientar su ejecución ganando niveles de impacto final, serán probablemente cuestionados otros apoyos financieros hacia la integración con apoyo de la UE, incluyendo un posible Intercan II. Un bajo impacto final supondría realmente una desinversión y especie de *anti-visibilidad* de la UE y de la propia CAN. Por el contrario, en tiempos bajos de *integracionismo* el proyecto, de lograr sus objetivos aunque fuera parcialmente, podría verse como un referente institucional y un acicate de los procesos de integración.

#### **Potential sustainability**

Los proyectos propuestos persiguen financiar planes de inversión regionales que ya se encontraban en marcha, de manera que se asegura la propiedad y sostenibilidad de las intervenciones de las instituciones participantes. Las instituciones nacionales beneficiarias del equipamiento previsto (administraciones, aduanas, institutos nacionales de metrología, servicios de sanidad), han participado en la elaboración de los estudios, que incluyen los costos de mantenimiento y sostenibilidad; se entiende que son conscientes de las implicaciones financieras. De todas formas, no hay ningún acuerdo formal firmado ni responsabilidades institucionales que cuenten con presupuestos asignados a tal efecto. El proyecto, viene a cubrir necesidades muy específicas y concretas de los ministerios nacionales involucrados en temas de integración económica y comercial y es de esperar que se provean mecanismos de sostenibilidad de forma individual en las áreas y equipamientos de su interés y competencia. A pesar de las diferencias entre los países miembros de la CAN, el sistema regional andino de integración ha tenido altibajos, pero se ha mantenido continuo. El CAIPIR se construye en el marco del proyecto, de alguna manera, como una unidad paralela de difícil supervivencia.

#### **Key observations and recommendations**

SG-CAN/EGP -> Analizar escenarios de ejecución posibles a la vista del tiempo restante y priorizar actividades en consecuencia. Establecer estrategia clara de salida (especialmente pertinencia y supervivencia del CAIPIR). Preparar borrador general de PP II y mandar a comité con mucha antelación. Solicitar del CD indicaciones sobre sostenibilidad y lineamientos para el Intercan II. Vigilar contratación de expertos en licitaciones, asegurando que tienen experiencia UE (PRAG)

CAN -> Establecer mecanismo para *flexibilizar* la actuación del CD, impedir micro-gestión y confusión

político y técnica en el CD, garantizar participación técnica, no política. Delimitar las decisiones políticas y consultivas generales de los espacios técnicos en las agendas del CD, no *colegiar* ni *consensuar* decisiones, aplicar sistema de mayoría. Aplicar *silencio positivo* en las decisiones para forzar al cumplimiento de plazos.

Del y UE-> Revisar el mecanismo de ejecución (Presupuesto Programa) y adaptarlo conforme a las capacidades de los socios de ejecución. Apoyar la elaboración de PP iniciales con asistencia técnica desplazada a contrapartes. Evitar micro-gestión por parte de los CD delimitando bien sus funciones en CF y DTA. Facilitar al máximo aprobaciones *ex\_post* y no *ex\_ante* en contrataciones. Elevar umbrales mínimos para licitación de servicios (consultoría y técnicos).



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-139633.01  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** AAP 2007 Perú - Modernización del Estado PCM

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	No
CRIS Number	D-019475
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado - Apoyo a la PCM para el fortalecimiento de capacidades nacionales y regionales para la implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas multisectoriales.
Domain	Development - Latin America
DAC - CRS Sector	-
Additional DAC - CRS code	15110 - Public sector policy and administrative management
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	29/10/2008
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	SUAREZ OGNIO LEONOR
Monitor	Juan Manuel Toledano
Project Authority	Presidencia del Consejo de Ministros
Type of implementing partner	Partner countries public administration (ministries, municipalities, etc)
Start date - planned	29/10/2008
End date - planned	28/10/2011
Start date - actual	29/10/2008
End date - likely	28/10/2011
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	5,942,000
Budget allocated for TA	2,825,000
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	920,974
Other funding (government and/or other donors)	2,883,000
Total budget of operation	8,825,000
Total EC funds disbursed	736,779
Financial data on	26/04/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	C
Efficiency of Implementation to date	C
Effectiveness to date	D
Impact prospects	B
Potential sustainability	C

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El proyecto se concibió bajo el gobierno de Toledo y fue formulado coincidiendo con el cambio en la presidencia por García. A la fecha de este informe Humala es el nuevo presidente electo. Estos cambios en un Estado que no tienen completamente consolidado un sistema de servicio civil afectan a la pertinencia del proyecto. Por otro lado, el documento de la UE *¿Revisión de medio término y Programa Indicativo Nacional 2011 a 2013?* señala que los sectores del PIN 2007-2010 se mantienen pertinentes y que la intervención de la UE se concentrará en el apoyo a la modernización del Estado, pero el PIN 2011-2013 centra las acciones en protección del medioambiente y fortalecimiento del Acuerdo Comercial. Es posible que lo que resultó muy pertinente en su día para todos los actores ya no lo sea tanto. El proyecto cuenta con un marco lógico que incorpora todos los elementos necesarios, pero presenta debilidades. Los objetivos y resultados se formularon de manera genérica y sus indicadores no ayudan mucho a concretarlos. Tal es el grado de inconcreción de las actividades que se incluyó una columna para adjuntarles indicadores. Fruto de todo lo anterior la lógica vertical resulta bastante débil. El proyecto no ha sabido adaptarse a la evolución del contexto debido, entre otras causas, a los cambios en sus responsables y a la percepción de que resultaba muy lento en sus procedimientos. La relevancia de los problemas que el proyecto intentaba enfrentar era obvia, viéndose éste superado por otras iniciativas de la propia administración y de otros donantes que han sabido encarar la situación con mayor agilidad.

#### Efficiency of Implementation to date

El proyecto ha sufrido una serie de acontecimientos que han hecho que los insumos no estuviesen disponibles a tiempo, que las actividades se hayan retrasado en su puesta en marcha y que a la fecha se disponga sólo de unos pocos productos. Esos factores son: arranque con un año de retraso sobre lo previsto por la tardanza en la firma del Acuerdo de Delegación, dificultades en la concreción de responsabilidades y tareas con el resto de los implicados, retraso en la elaboración y aprobación del primer presupuesto programa y en el desembolso de los fondos, desembolso menor de lo previsto que obliga a replantear las acciones previstas, dificultades para la ejecución de gasto por las medidas de austeridad, cambios en los gobiernos regionales tras las elecciones, duplicidad en los procedimientos para la toma de decisiones sobre ejecución de presupuestos, debilidad en la propia formulación de las actividades (que ha llevado a que algunas ideas iniciales ya hubiesen sido puestas en marcha por otras iniciativas), y cambios en el equipo de gestión en la PCM (hasta cinco equipos en menos de tres años). Obviamente, el cronograma de ejecución inicial se vio superado por los acontecimientos desde el primer momento. La nueva gestión del proyecto ha tomado medidas para avanzar (definición de tareas, sub-tareas y mecanismos para su puesta en marcha, preparación de acuerdos con los diferentes implicados, medidas de visibilidad, lograr la cesión a la unidad de gestión de personal estable en la PCM, etc.) Los cambios dan una idea de que a pesar de lo que suele suponerse, el modelo de gestión asumido por el proyecto puede resultar relativamente flexible, siempre que los ejecutores dispongan de tiempo y apoyo de la UE para familiarizarse con las normas y procedimientos establecidos.

#### Effectiveness to date

Dado el tiempo que resta de plazo de ejecución es improbable que se puedan lograr los resultados, aunque todo parece indicar que en los últimos meses el ritmo en las contrataciones puede aumentar. Aun asumiendo la hipótesis de que la lógica de intervención fuese correcta y que los indicadores midiesen el logro del objetivo, un proyecto que al 80% de su plazo de ejecución ha ejecutado el 1,22% de los recursos presupuestados es muy difícil que alcance su objetivo o que lo haga en un futuro, más tras la retirada de uno de los implicados (Relaciones Externas). Paradójicamente es probable que alguno de los indicadores de los resultados e incluso del objetivo se haya alcanzado por efecto no del proyecto sino de otras intervenciones y del propio accionar de las instituciones implicadas.

## **Impact prospects**

En la Delegación se confirmó al monitoreo que favorecer la puesta en marcha de apoyos sectoriales (algo que sólo aparece en la documentación como indicador del objetivo) era uno de los efectos positivos esperados. Ese efecto se ha producido (por ejemplo, está en marcha un apoyo presupuestario en nutrición, EURO-PAN), pero es muy difícil atribuirlo a los impactos de un proyecto que sólo ha ejecutado el 1,22% de sus recursos. Si este era el objetivo perseguido desde la Delegación, la lógica de intervención no es clara, pues el poder poner en marcha apoyos sectoriales es un medio para contribuir a la modernización del estado, y no su indicador.

A pesar de algunas debilidades en la transferencia de conocimientos para que los diferentes equipos de gestión comprendiesen y se familiarizasen con el uso de las herramientas propias del sistema de ejecución elegido, es posible que un efecto positivo generado en este periodo haya sido que finalmente se cuenta con un equipo de gestión que parece capaz de incrementar los porcentajes de ejecución. No ha sido hasta las últimas fechas que se han conseguido establecer convenios con los implicados para poder poner en marcha el proyecto. No es de extrañar la difícil coordinación entre los implicados si se toma el ejemplo de la escasa armonización entre donantes en la PCM (y el aún menor seguimiento en materia de código de conducta sobre división del trabajo y especialización entre los europeos).

## **Potential sustainability**

El proyecto no ha sabido adaptarse a las agendas concretas sobre el tema de los diferentes responsables de las políticas propias de PCM y de los dirigentes de las restantes entidades participantes, ni a los cambios en las acciones de otros donantes, lo que no facilita ni la sostenibilidad ni la apropiación. En cualquier caso, los temas contemplados por el proyecto siguen siendo prioritarios para el poder político y algunos están claramente marcados en la agenda del presidente que tomará posesión en breve plazo. El proyecto, tras un más que complicado arranque, finalmente dispone de un equipo de gestión capaz de comprender y aplicar los procedimientos asumidos.

## **Key observations and recommendations**

L.A.1: La acertada intención por evitar unidades de ejecución paralelas ha limitado las capacidades del equipo de gestión en la ejecución del proyecto, afectando a la eficiencia y a la eficacia.

L.A.2: Paradójicamente, un proyecto con tan escaso nivel de ejecución de los recursos no puede ser calificado como totalmente ineficiente, pues si bien no ha conseguido logros en el periodo previsto tampoco ha resultado derrochador de recursos; los problemas apuntan más bien a la eficacia.

L.A.3: Apoyar la coordinación de políticas multisectoriales con proyectos cuyo objetivo es suma de sus componentes y no producto de éstos pone en entredicho su eficacia. Parece más conveniente cualquiera de las alternativas: bien sumarse a esfuerzos en marcha armonizando donantes y alineando políticas, o bien apoyar políticas sectoriales con diferentes proyectos (uno por política e institución). La armonización puede ser un medio para la alineación de políticas. Si se desea inducir esta última (alineación) parece imprescindible pasar por la primera (armonización de donantes).

R.1.: Para PCM: Establecer y liderar una política de descentralización e impulsar a los donantes a alinearse con la política y apoyarla con otro tipo de instrumentos (aproximación sectorial).

R.2.: Para el equipo de gestión PCM: concentrar los esfuerzos de ejecución del segundo presupuesto programa (en caso de que sea aprobado) sobre aquellas actividades que puedan ofrecer un producto concreto y claro en el plazo n+3 (diagnósticos, talleres, encuentros, publicaciones) y posponer para otras intervenciones posteriores la ejecución de aquellas actividades que sólo favorezcan nuevos procesos.

R.4.: Para la DUE: considerar positivamente la aprobación del segundo presupuesto programa (siempre que cumpla las condiciones administrativas), y también la solicitud de ampliación del plazo de ejecución en uno o dos meses sobre el periodo de cierre, lo que podría incrementar lo ejecutado del 20% que está previsto hasta el 40%, según cálculos del equipo de gestión.

R.6.: Para la UE: Si a través de un proyecto se pretende favorecer la creación de políticas sectoriales para facilitar el posterior apoyo sectorial parece conveniente hacerlo explícito en los objetivos del proyecto, lo que facilitará su comprensión y apropiación.

R.7.: Para la UE y PCM: Resolver lo más pronto posible el tema del saldo de los fondos originados en el proyecto AGORAH que ha provocado un desembolso menor que el esperado por PCM.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-131741.02  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** AAP 2007 Perú - Modernización del Estado MEF

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	No
CRIS Number	D-019476
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado MEF - Apoyo al MEF para la mejora de los Instrumentos de Planificación, Programación, Seguimiento y Control de la calidad del gasto y la Inversión Pública
Domain	Development - Latin America
DAC - CRS Sector	-
Additional DAC - CRS code	15110 - Public sector policy and administrative management
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	26/11/2008
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	SUAREZ OGNIO LEONOR
Monitor	Juan Manuel Toledano
Project Authority	Ministerio de Economía y Finanzas
Type of implementing partner	Partner countries public administration (ministries, municipalities, etc)
Start date - planned	26/11/2008
End date - planned	25/11/2011
Start date - actual	26/11/2008
End date - likely	25/11/2011
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	3,223,000
Budget allocated for TA	349,500
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	1,980,010
Other funding (government and/or other donors)	948,000
Total budget of operation	4,171,000
Total EC funds disbursed	266,588
Financial data on	04/06/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	C
Effectiveness to date	D
Impact prospects	C
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### **Relevance and quality of design**

Las acciones contempladas se enmarcan en el Documento Estrategia País y en el PIN y son apoyadas por el país socio que las ha incorporado a las prioridades del MEF. Existía un marco lógico que fue reformulado a la mitad del periodo de ejecución debido a la necesidad de reducir el alcance inicial del proyecto, a los retrasos acumulados y a la debilidad de algunos indicadores. Esta posibilidad de reformulación fue sugerida por el anterior monitoreo, que a juicio de los responsables del proyecto orientó de forma positiva la nueva lógica de intervención. A pesar de la sencillez de la documentación inicial, los ejecutores no conocían adecuadamente los compromisos que asumían con el CdF y el presupuesto programa ni las posibilidades que la nueva forma de operar les podía facilitar. Así, diversos factores asociados a la convivencia de procedimientos propios de la entidad con los asociados al presupuesto programa han obligado a continuas reprogramaciones durante la ejecución, por lo que se concluye que el cronograma no ha resultado realista.

#### **Efficiency of Implementation to date**

En las DTA se indica que el proyecto "implica pliegos presupuestales diversos, lo cual, para efectos de la ejecución del proyecto, representa un amplio grado de complejidad respecto a la administración y gestión financiera". A pesar de esta evidencia no se tomaron medidas adecuadas y la ejecución de recursos, actividades y el logro de productos con relación al tiempo transcurrido es deficiente. A fecha del monitoreo ha transcurrido más del 80% de la duración del proyecto y la ejecución es del 3,51% de los recursos. El CdF se firmó entre la UE y APCI en noviembre de 2008. Hasta mayo de 2009 no se firmó el Acuerdo de Delegación entre APCI y el MEF. El Primer Presupuesto Programa se presentó en junio de 2009, pero no se aprobó hasta agosto de 2009. El desembolso de la dotación inicial se realizó en noviembre de 2009. El segundo ejercicio (2010) se caracterizó por: (a) la necesidad de repetir toda la secuencia de actividades que debía conducir al resultado relacionado con la capacitación (al no obtener ofertas adecuadas); (b) por la modificación del presupuesto programa (ante la evidencia de su baja ejecución); y, (c) por el cambio en el marco lógico del proyecto. En el tercer ejercicio la ejecución de las actividades ha resultado más eficiente, destacando la incorporación de una nueva actividad y una nueva solicitud de cambio en el presupuesto programa (al haber previsto contrataciones más allá de la fecha N+3). Se aprecia una multiplicidad de procedimientos que genera lentitud en la toma de decisiones. No se trata de que las actividades tengan una duración elevada, sino que el número de agentes que participan en el "visado" de cada tarea hace que el tiempo hasta la decisión sobre cualquier actividad sea excesivo. A esto se une la novedad de algunos protocolos para los agentes y la duplicidad de procedimientos ralentizando la ejecución y reduciendo la eficiencia. A pesar de los problemas con el consumo del tiempo, el proyecto no está resultado *«derrochador»* de otros recursos, y las actividades se realizan con los costes previstos.

#### **Effectiveness to date**

Los retrasos acumulados en la ejecución de actividades y entrega de productos ponen en serio peligro el alcance del objetivo. Dichos retrasos se han debido a un conjunto de factores entre los que destacan:

- Un proyecto inicial demasiado ambicioso, debido a su débil diseño y a que se conformó como una suma de necesidades de tres departamentos y no como un análisis de problemas concretos y sus soluciones.
- Una unidad de gestión sobreexpuesta, debido al escaso conocimiento de los procedimientos y a su conformación dentro del MEF sin contar con otra asistencia técnica. Una de las causas del escaso conocimiento de los procedimientos se debe (además a su novedad) a la débil comunicación por parte de la UE del empleo adecuado de los instrumentos y de las ventajas y debilidades de los procedimientos.
- La lentitud en los sistemas de toma de decisiones, provocados por la participación de varias instituciones con decisión (DUE, MEF con sus departamentos, APCI) y, sobre todo, por la duplicidad de procedimientos.
- Una serie de factores externos que no han evolucionado conforme a lo previsto: cambio de los responsables y técnicos de gobiernos locales, fallos en alguna licitación, cambios en el personal del MEF.

En estas condiciones y a pesar de los importantes esfuerzos de todos los implicados por acelerar la ejecución,

la probabilidad de generar productos y alcanzar el objetivo en el plazo fijado es muy pequeña.

### **Impact prospects**

Si bien es probable que la mejora de la calidad de la inversión pública tienda a modernizar el Estado, es difícil establecer con certeza esa relación utilizando el indicador propuesto. Sin embargo, el proyecto, con sus limitaciones, ha servido para sentar las bases de otras colaboraciones. Así, la información sobre el sistema de inversiones que ha generado el proyecto se ha utilizado para cerrar un acuerdo con el BID por 50 millones de dólares que favorecerá la realización de inversiones en las áreas donde el proyecto UE ha priorizado y donde se pusieron de manifiesto las debilidades existentes. Paradójicamente el no contar con una unidad de gestión independiente o de una asistencia técnica externa para la gestión, que ha dificultado el desempeño, ha tenido como efecto positivo la experiencia de trabajo coordinado dentro de la entidad entre diversos funcionarios de diferentes departamentos.

### **Potential sustainability**

El compromiso institucional y la permanencia de los funcionarios es un factor que refuerza la sostenibilidad financiera. No es probable que el inminente cambio de gobierno afecte significativamente a un Ministerio de carácter muy técnico, lo que dotará de estabilidad la gestión en el periodo de ejecución restante. El sistema de organización seleccionado por el proyecto, caracterizado por que la gestión ha sido asumida por un equipo de funcionarios del Ministerio sin contar con una unidad de asistencia técnica externa a la estructura del Ministerio, ni establecerse un ente de ejecución independiente a los departamentos propios del MEF, ha sido una de las causas de la sobrecarga de ese equipo y ha repercutido sobre la eficiencia. Sin embargo esa misma situación ha tenido también efectos positivos sobre la sostenibilidad. Así, el MEF cuenta en este momento, por efecto del proyecto, con una serie de profesionales preparados para la gestión de ayuda externa y manejo de procedimientos diferentes a los habituales en la administración peruana. Se ha interiorizado un nuevo estilo de trabajo, con sus fortalezas y debilidades, que asegura la futura gestión de intervenciones similares de éste u otros donantes. En este sentido es obvio que no peligra la gestión futura, más bien al contrario: la experiencia adquirida ya se percibe positivamente en la ejecución del último presupuesto programa.

### **Key observations and recommendations**

L.A.1. La acertada intención por evitar unidades de ejecución paralelas ha limitado inicialmente las capacidades del equipo de gestión en la ejecución del proyecto afectando a la eficiencia y a la eficacia.

L.A.2. Los retrasos en la ejecución de un proyecto pueden originarse en la lentitud en la toma de decisiones (y no sólo en la excesiva duración de las actividades) cuando se superponen los procedimientos de los socios.

R.1. Para la Delegación: Considerar la posibilidad de considerar de forma positiva la solicitud de extender el plazo de ejecución al menos a una parte de los 6 meses de cierre. De acuerdo con estimaciones del equipo de gestión esto elevaría el porcentaje de ejecución del 3,51% actual hasta un 73,80% que podría estar contratado o comprometido para el N+3. Si bien su previsión puede pecar de optimista, no es de descartar que con la ampliación se pudiese llegar a la ejecución de más de la tercera parte del compromiso inicial, siempre que la decisión de ampliar se tome de inmediato, la ejecución se centre en actividades con resultados claros y no se abran otros procesos centrándose en componentes en marcha.

R.2. Para la Delegación: analizar previamente a la firma de otros CdF la capacidad de ejecución de los futuros gestores, acudiendo a la asistencia técnica externa (local, respondiendo al MEF y no a la DUE), en caso de considerarse necesario, y mejorar los mecanismos de formación del personal implicado.

R.3. Para la UE. Aplicar el compromiso de la Declaración de París en cuanto a la oportunidad de emplear los procedimientos locales siempre que sea posible.

R.4. Para el MEF. Para objetivos como los planteados sería conveniente elaborar una política nacional de inversión pública que involucre a todos los implicados, especialmente a los gobiernos locales y a la sociedad civil, y que les permita participar en la toma de decisiones y en la asignación del presupuesto.

R.5. Para el MEF. La puesta en marcha de la política de inversión pública se debería financiar con otros instrumentos diferentes del proyecto, que involucren a varios donantes en forma de aproximación sectorial.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-139623.01  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la lucha contra las Drogas Ilícitas (AAP 2008)

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Multi Country / Regional Project - Consolidated/Horizontal Report
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	No
CRIS Number	D-019670
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	PRADICAN - Apoyo a la Comunidad Andina en la Lucha contra las Drogas Ilícitas (AAP 2008)
Domain	Development - Latin America
DAC - CRS Sector	-
Additional DAC - CRS code	16063 - Narcotics control
Geographical zone	Andean Community
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	11/11/2009
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	CHUECA ROEMER CRISTINA
Monitor	Mauricio Benito
Project Authority	Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones (SG-CAN)
Type of implementing partner	Regional bodies (MERCOSUR, SADEC, ASEAN, etc)
Start date - planned	11/11/2009
End date - planned	10/11/2012
Start date - actual	11/11/2009
End date - likely	10/11/2012
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	3,250,000
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	951,000
Other funding (government and/or other donors)	770,000
Total budget of operation	4,020,000
Total EC funds disbursed	475,500
Financial data on	31/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	C
Efficiency of Implementation to date	D
Effectiveness to date	D
Impact prospects	C
Potential sustainability	C

### IV. Summary of conclusions

#### **Relevance and quality of design**

Los objetivos del proyecto son pertinentes tanto con la Estrategia Regional de la Comisión Europea 2007-2013 para la región andina como con las Decisiones adoptadas por la CAN en materia anti-drogas, en particular con la Decisión 505, que establece el Plan Andino de Cooperación para la Lucha contra las Drogas Ilícitas y Delitos Conexos cuya implementación es el motivo del OE del proyecto. No obstante, dicha Decisión data del año 2001 y coincidiendo con el monitoreo se llevó a cabo la VII Reunión del Comité Ejecutivo del Plan Andino en la cual se aprobó la necesidad de adoptar un nuevo plan en cuenta que han transcurrido diez años desde la entrada en vigencia del actual. Ello, no obstante, siembra incertidumbre sobre la pertinencia del proyecto. El proyecto si bien posee una lógica interna y existe una concatenación lógica entre actividades, resultados y objetivos resulta extremadamente ambicioso y presenta un desequilibrio entre aquello que pretende lograr y los medios y marco temporal con que cuenta. Carece igualmente de una consideración a aspectos transversales como género, gobernanza, medioambiente y derechos humanos. El mecanismo adoptado para la identificación y diseño del proyecto fue valorado como poco participativo por los actores entrevistados.

#### **Efficiency of Implementation to date**

La ejecución presupuestaria a la fecha asciende a 1,47% del aporte de la Comisión Europea frente a un 55,55% del tiempo transcurrido (20 de 36 meses). Esta baja ejecución se ha debido a las dificultades enfrentadas por la SG/CAN para la puesta en marcha de la Entidad Gestora del Proyecto así como para la elaboración del Presupuesto Programa debido a su complejidad y falta de familiaridad por parte de la administración de la CAN con la lógica sobre la que se asienta aunado a los procesos burocráticos de la propia CAN. Por otro lado, el proyecto se ha visto afectado por una serie de cambios referentes al grado de autonomía con que contaba la SG/CAN para la ejecución de actividades y presupuestos. Ello ha tenido como implicación práctica que el proyecto se encuentre sometido hoy a un mecanismo de *micro-gestión*, mediante el cual toda actividad y gasto debe ser previamente consensuado con cada uno de los países miembros por medio de sus Coordinadores Nacionales. Ello ha llevado a un estado de parálisis administrativa y de permanente negociación de las actividades a realizar. Las limitaciones a que esta sometida la SG/CAN, el rol omiso desempeñado por Comité de Dirección del Proyecto y el papel preponderante desempeñado por los funcionarios técnicos de nivel medio (coordinadores nacionales) en la micro-gestión son manifestaciones de una disfuncionalidad en la gestión del proyecto a la que debe buscarse solución de inmediato.

#### **Effectiveness to date**

Los bajos niveles de eficiencia tienen una incidencia directa en la eficacia del proyecto. A la fecha del monitoreo se había llevado a cabo apenas 1 de las 39 actividades previstas. Consecuentemente no se observaban avances en la consecución de los resultados esperados.

#### **Impact prospects**

Las limitaciones señaladas con relación a la gestión del proyecto aunado al recorrido habido ya en la vida útil del proyecto limitan las perspectivas de impacto del proyecto. No obstante de lograrse solucionar los aspectos relativos a la gestión y se logrará avanzar en la consecución de los resultados esperados el proyecto presentaría buenas perspectivas de impacto en temas concretos sobre los que existe una fuerte demanda como los relacionados con los precursores químicos. La incorporación de acción propositiva de identificación y coordinación con otros proyectos y donantes con actuación en materia anti-drogas debiera incrementar el potencial de impacto del proyecto.

#### **Potential sustainability**

En el actual grado de desarrollo del proyecto y sin contar con respuesta a los problemas relativos a la gestión del proyecto y su baja eficiencia resulta aventurado hacer un análisis sobre la sostenibilidad potencial del

proyecto. A ello debe agregarse la ausencia de una estrategia de salida económico financiera considerando que un monto considerable del costo total del proyecto va dirigido a la adquisición de equipos para laboratorios forenses. Otros componentes del proyecto, orientado a reforzar capacidades nacionales ya existentes parecieran más factibles de lograr sostenibilidad que aquellos que dependen del proyecto para constituirse como la red regional de observatorios.

#### **Key observations and recommendations**

##### **1.- CALIDAD DEL DISEÑO Y PERTINENCIA**

- SG/CAN: Generar espacios fluidos de comunicación entre el EGP y el Comité Ejecutivo del Plan Andino de forma a preservar la pertinencia del proyecto y ajustar este, en la medida de lo posible, a las nuevas necesidades identificadas.
- LECCIÓN APRENDIDA SG/CAN: Deben generarse, desde el proceso de formulación del proyecto espacios políticos de diálogo y participación con las instituciones de los países miembros orientados a la apropiación del proyecto y la generación de mecanismos ágiles de consulta y ejecución, evitando que ese rol sea ocupado por funcionarios técnicos de nivel medio.

- LECCIÓN APRENDIDA SG/CAN: Deben formularse proyectos con un equilibrio entre los medios de los que se dispondrá, el marco temporal y las demandas a atender así como la existencia de un número acotado de acciones y grupos meta.

##### **2.- EFICIENCIA**

- SG/CAN: Llevar a cabo una reunión del CDP donde se establezca un mecanismo ágil que gestione que dote a la SG/CAN de su papel de gestor del proyecto por medio de la EGP alterno al actual mecanismo de *micro-gestión*.

- SG/CAN: Llevar a cabo, en el marco del proceso de revisión del PP1, un proceso de selección de aquellas actividades claves y que resulten factibles de ser llevadas a cabo en el marco temporal del proyecto.

- SG/CAN: En el intervalo de tiempo entre una reunión del CDP y otra deben establecerse mecanismos de comunicación fluidos y permanentes (p.e. vía telefónica entre los jerarcas de las instituciones nacionales y el Coordinador Temático del proyecto).

- LECCIÓN APRENDIDA SG/CAN: La micro-gestión ralentiza la ejecución sin incrementar la transparencia sobre los procesos y productos alcanzados por el proyecto debiendo pensarse en otros instrumentos como las auditorias ex post y evaluaciones externas.

##### **3.- EFICACIA**

- SG/CAN y EGP: Llevar a cabo un análisis de riesgos incorporando los identificados a lo largo del periodo ya transcurrido y elaborar una estrategia orientada a mitigar su impacto negativo y generar mecanismos para superarlos.

- SG/CAN y EGP: Hacer una revisión de los IOV de forma a que resulten alcanzables y realistas. En el caso del O.E., por ejemplo, los IOV deben hacer referencia únicamente a los aspectos regionales de la Decisión 505, ámbito de actuación de la SG/CAN.

##### **4.- IMPACTO**

- SG/CAN y DCE: Llevar a cabo un mapeo de los diferentes proyectos en materia anti-drogas que se están ejecutando en la región (ámbito regional y nacional) o en vías de ejecutarse de forma a identificar sinergias, evitar duplicaciones e incrementar el potencial de impacto, especialmente en el caso de iniciativas financiadas por la Comisión Europea y sus países miembro.

- SG/CAN y EGP: Llevar a cabo un análisis de los efectos indirectos que el proyecto pudiera tener sobre aspectos transversales como género, medioambiente, gobernanza y derechos humanos incorporando las medidas oportunas para mitigar el potencial impacto negativo sobre determinados grupos poblacionales.

##### **5.- SOSTENIBILIDAD**

- SG/CAN, CDP y EGP: Generar espacios de coordinación interinstitucional en el ámbito nacional que integre a las diferentes instituciones metas de forma a generar espacios de apropiación de los productos del proyecto con miras a la sostenibilidad.

- EGP: Generar, a raíz del Estudio de Factibilidad para la Compra de Equipos de Laboratorios Forenses procedimientos a ser suscritos por las instituciones beneficiarias relativas al uso, mantenimiento



## Monitoring Report

<b>Monitoring reference</b>	MR-139626.01
<b>Report date</b>	05/07/2011
<b>Project title</b>	¿Promoviendo la adaptación y mitigación al cambio climático en zonas costeras reducimos la vulnerabilidad de la población de menos recursos¿

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Multi Country / Regional Project - Consolidated/Horizontal Report
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-222639
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Promoviendo la adaptación y mitigación al cambio climático en zonas costeras reducimos la vulnerabilidad de la población de menos recursos ¿ Proyecto ADMICCO
Domain	Development - Environment
DAC - CRS Sector	41010 - Environmental policy and administrative management
Additional DAC - CRS code	41010 - Environmental policy and administrative management
Geographical zone	South America Region
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	06/12/2010
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GARCIA TATIANA
Monitor	Joke Vuurmans
Project Authority	Asociación Civil Labor
Type of implementing partner	Local NGOs/CSOs/Universities (at Partner country level)
Start date - planned	01/12/2010
End date - planned	01/12/2014
Start date - actual	01/12/2010
End date - likely	01/12/2014
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	2,350,000
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	2,350,000
Other funding (government and/or other donors)	587,500
Total budget of operation	2,937,500
Total EC funds disbursed	555,597
Financial data on	29/04/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	C
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	C
Impact prospects	C
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El proyecto es coherente con las políticas nacionales de Perú, Ecuador y Chile. Los tres países han creado, ya desde los años noventa, comisiones especiales para tratar el tema de medio ambiente con énfasis en la problemática del cambio climático (CC). Además, todos se han sumado a las acciones mundiales relacionados al tema y ratificado acuerdos internacionales, tales como: la Declaración de Lima, que tiene como fin establecer un programa medioambiental conjunto (Euroclima) e iniciar la implementación de la Alianza Global contra el Cambio Climático de la UE; el Protocolo de Kyoto; la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y la Sequía; y la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC). Actualmente, los países cuentan con políticas y estrategias recientemente (re)formuladas para combatir los efectos negativos del cambio climático (Perú - Estrategia Nacional sobre Cambio Climático (ENCC); Ecuador - propuesta de Estrategia Nacional sobre el Cambio Climático; y Chile - Estrategia Nacional de Cambio Climático). Sin embargo, poco se ha avanzado todavía en su aplicación a nivel local y ninguna de las ciudades costeras incluidas en el proyecto cuenta con una Estrategia Local/Regional de Adaptación al Cambio Climático aprobada. Por tanto, el objetivo del proyecto de buscar el fortalecimiento a nivel local para implementar medidas de adaptación/mitigación frente del CC se considera muy acertado. De igual manera, el proyecto contribuye a las estrategias europeas que promueven la protección ambiental y explotación sostenible de recursos naturales en zonas geográficas determinadas y en un marco de ejecución descentralizada. En este contexto se considera primordial apoyar a las poblaciones locales para, entre otros, el manejo de sus recursos naturales, la atención a la gestión y calidad del agua, gestión de cuencas hidrográficas y reforestación, y manejo de residuos sólidos. Si bien es cierto que el tema CC y objetivo del proyecto son muy pertinentes, la calidad de su diseño es deficiente y no refleja claramente la estrategia del proyecto ni cómo las actividades conducirán al logro de sus resultados e impacto. Hay incongruencias entre el ML (que tiene 5 RE) y la Descripción de la Acción (con 4 RE) y los IOV son poco precisos. El OE está formulado en términos generales y es poco específico (por ejemplo, el objetivo es *“promover procesos de adaptación y mitigación”*, donde no es claro a qué se refiere con *“procesos”*, y tampoco específica en cuántas ciudades costeras de cuales países el proyecto quiere lograr su objetivo específico). El proyecto no tiene claramente definido su grupo de beneficiarios finales: en la *“Descripción de la Acción”* habla de 597,864 pobladores de 7 zonas (o debe ser ciudades?) costeras en Perú (Ilo, Mollendo, Camaná, Huaura y Huaral), Ecuador (Puerto Azul) y Chile (Pichilemu); sin embargo, en Ecuador la ciudad Puerto Azul quedó descartada y fue remplazada por Manta y una isla de Galápagos, y en Chile se incluyó otra ciudad más (Navidad). Por tanto, no hay claridad sobre cuales ciudades están finalmente incluidas y tampoco hay una buena especificación de la población meta (únicamente urbana o también rural?; sólo la población de menor calidad de vida (OG) o toda la población de las ciudades que han sido seleccionadas por el proyecto para su intervención directa?). Con respecto a los aspectos transversales, el tema medio ambiental se encuentra de forma explícita en el objetivo principal del proyecto; sin embargo, el tema de género no está integrado adecuadamente en el diseño actual.

#### Efficiency of Implementation to date

La eficiencia se valora buena, tomando en consideración que el proyecto es regional y que lleva apenas seis meses de implementación. En términos generales, hay un buen avance en el lanzamiento y visibilidad del proyecto con la realización de 9 eventos en total (Perú Norte *“en Lima, Huacha y Huaral; Perú Sur *“en Arequipa, Mollendo, Ilo, y Camaná; Ecuador *“en Manta; y Chile *“en Pichilemu”***) que logró la participación más de 300 personas: gobierno central/regional/local (40%), sociedad civil (20%), universidades/I.E. (15%) y otro (25%). Se han publicado artículos en medios de comunicación local e internacional, se diseñó una página Web de excelente calidad (<http://www.admicco.labor.org.pe>), creó un espacio virtual social ([www.facebook.com/proyecto.admicco](http://www.facebook.com/proyecto.admicco)) y se publicó el primer *“Boletín ADMICCO”*. El proyecto se encuentra actualmente en un proceso de firma de convenios de cooperación. Entre ellos, se firmó entre la organización líder LABOR y cada uno de sus cuatro socios un *“Contrato de Concesión”* en que está plasmado*

el acuerdo de compromiso mutuo; sin embargo, los montos de las aportaciones de los socios en los contratos no concuerdan con los montos del ANEXO III del contrato firmado con la UE, y es necesario revisar y corregir estas diferencias. Se han iniciado con los diagnósticos socio-ambientales, que tienen como objetivo el montaje de una línea de base y la consecución de insumos para el montaje del sistema de información (SIG, SSD y Modelaje) y para las actualizaciones de los Planes de Desarrollo Municipales. Desafortunadamente, el proyecto no ha podido cumplir en su totalidad con el cronograma original y se observan retrasos con respecto, por ejemplo, a las actividades sobre la plataforma normativa (1.3), enfoque de riesgos en la currícula escolar (2.8), introducción del SIG (3.2), y Sistemas de Soporte a las Decisiones SSD (3.4). El cronograma se encuentra actualmente en proceso de reajuste.

#### **Effectiveness to date**

El proyecto está en su etapa inicial y es todavía prematuro para poder constatar si va logrando los resultados planificados. Es importante recordar que existe una incongruencia entre los RE descritos en la Descripción de la Acción y los del ML, lo cual se debe corregir lo más antes posible con el fin de precisar los resultados que quiere alcanzar el proyecto. La gran variedad de acciones que plantea da la impresión que cada socio encontró al proyecto una oportunidad de realizar y financiar acciones que tenía pendiente en su propio contexto, y existe el riesgo que el proyecto por la gran dispersión en su accionar no logrará su objetivo. Sin embargo, si el proyecto logre delimitar y priorizar su accionar con base en un lineamiento estratégico claro, con adecuada identificación de los riesgos/hipótesis, es probable que alcanzará su OE.

#### **Impact prospects**

De igual manera, la probabilidad de que el proyecto contribuya fuertemente al OG es elevada, siempre y cuando el proyecto haga una revisión de su diseño y defina claramente su norte y estrategia de intervención. Todavía tiene un período de tres años y medio de ejecución por adelante, que debe ser suficiente para desarrollar capacidades y fortalecer las autoridades locales y regionales para que se preparen y contribuyan a la reducción del impacto negativo del cambio climático en las ciudades costeras de los tres países de Ecuador, Perú y Chile.

#### **Potential sustainability**

La sostenibilidad potencial se valora buena. El proyecto está insertado en las estructuras propias de los cuatro socios locales que son organizaciones con larga trayectoria y experiencia en la materia ambiental. El proyecto se vincula directamente con los gobiernos regionales/locales y busca la sostenibilidad de las acciones mediante su fortalecimiento institucional y la emisión de marcos normativos municipales. Un problema de continuidad podría surgir con respecto al uso del SIG y Modelaje de escenarios de CC, que requiere de profesionales y equipos con que no cuentan los Gobiernos locales/regionales, y los cuales tampoco pueden garantizar su permanencia luego de las elecciones municipales.

#### **Key observations and recommendations**

Para el proyecto ADMICCO:

- 1) Iniciar lo más antes posible con un ejercicio de *reingeniería* del ML en su totalidad y especificar mejor la estrategia de intervención. Mejorar la redacción de los objetivos (sin cambiar la idea original del proyecto y el objetivo que persigue), identificar y redactar bien los RE propuestos, especificar y ampliar los IOV y Hipótesis, delimitar y definir claramente el ámbito de acción, el área geográfica de intervención, la población meta final y los actores que intervienen con una descripción del tipo de relación que tienen/tendrán con el proyecto (mapeo de actores). La nueva propuesta debe ser consensuada con todos los cinco socios del proyecto. Se sugiere buscar apoyo profesional externo para facilitar este trabajo.
- 2) Modificar, con base en lo anterior, la *Descripción de la Acción*, y asegurarse que sea congruente con el ML-reformulado, con la estrategia de intervención planteada, y el cronograma modificado.
- 3) Resaltar el aspecto transversal de género.
- 4) Revisar y corregir los montos de aportación de cada uno de los socios al proyecto.
- 5) Presentar a la DUE la nueva propuesta y firmar un anexo al Contrato.

Para la DUE: 1) Exigir del proyecto que le presente la nueva propuesta lo antes posible para su eventual aprobación en el corto plazo



## Monitoring Report

<b>Monitoring reference</b>	MR-139624.01
<b>Report date</b>	05/07/2011
<b>Project title</b>	Promoviendo los derechos de las poblaciones indígenas en la gestión de los recursos naturales de la Amazonía en Bolivia, Ecuador y Perú

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Multi Country / Regional Project - Consolidated/Horizontal Report
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-166891
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Promoviendo los derechos de las poblaciones indígenas en la gestión de los recursos naturales de la Amazonía en Bolivia, Ecuador y Perú.
Domain	NEW Democracy and Human Rights
DAC - CRS Sector	15160 - Human rights
Additional DAC - CRS code	15160 - Human rights
Geographical zone	South America Region
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	20/12/2009
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GARCIA TATIANA
Monitor	Carlos Rivas
Project Authority	CARE International UK
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	11/01/2010
End date - planned	10/10/2012
Start date - actual	11/01/2010
End date - likely	10/10/2012
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	1,500,000
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	1,500,000
Other funding (government and/or other donors)	376,112
Total budget of operation	1,876,112
Total EC funds disbursed	461,092
Financial data on	29/04/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	C
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	C
Impact prospects	B
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

La pertinencia es alta y la calidad del diseño baja porque no incorpora aspectos importantes para lograr su objetivo. Los Pueblos Indígenas de los tres países se encuentran amenazados por: 1) presión de colonos para acceder a tierras agrícolas, 2) construcción de infraestructura (hidroeléctricas, carreteras, etc.) en sus territorios y, principalmente, 3) por la invasión de empresas extractivas lo que genera que, sólo en el Perú existan 227 conflictos sociales entre activos y latentes que en los últimos años han causado la muerte de alrededor de 50 personas, incrementándose exponencialmente por la poca capacidad de solución y la aparición constante de nuevos conflictos. El OE es coherente con las políticas de los gobiernos de los tres países, quienes dicen defender los derechos indígenas, pero se encuentra incongruencia con sus actos, ya que son esos mismos gobiernos los que autorizan las concesiones, promueven carreteras, etc. Además el tema se enmarca dentro de la política de la UE según su declaración sobre pueblos indígenas de 1998. La intervención tiene un enfoque interesante porque trabaja en tres ámbitos, lo local, nacional y regional, pero el grupo beneficiario manifiesta que en lo LOCAL no están totalmente de acuerdo con el diseño. Ellos desean que junto a las capacitaciones se incluyan acciones más concretas que les permita mejorar su calidad de vida, sienten que si bien la defensa de sus derechos es de suma importancia y determina su futuro, en la actualidad tienen necesidades insatisfechas con las cuales también deben trabajar y no lo están haciendo, la principal es la seguridad alimentaria (no se analiza en hipótesis), indican que han tenido que modificar su estilo de vida de recolectores y cazadores a agricultores y ganaderos por el recorte de sus territorios, situación efectuada sin mayor apoyo, lo que genera sus debilidades productivas. Las actividades propuestas son adecuadas pero no exhaustivas para lograr los RE, por ejemplo para el fortalecimiento de las organizaciones, hay dos aspectos que no se consideran: la representatividad de la organización matriz (incluye la mala imagen de los líderes) y la deficiente comunicación entre las bases y las organizaciones. También debilita el diseño la amplitud geográfica, sólo en el Perú se abarca 5 sub-cuencas que, por las dificultades de acceso, genera poca presencia y dispersión del trabajo. Hay un ML actualizado que fue referente para la línea de base donde figuran los objetivos modificados a la propuesta generando confusión, los IOV tienen buenas características y se trabajan adecuadamente en la línea de base, es necesario adecuar los de OG y OE.

#### Efficiency of Implementation to date

La eficiencia se valora como buena gracias a los productos obtenidos a la fecha y por la adecuada gestión de los recursos (reconocido por todos los actores), aunque el retraso en las actividades del ámbito regional pueda generar problemas a muy corto plazo. Los rubros *¿Viajes?* (24%) y *¿Oficina local?* (15%) tienen un consumo porcentual casi de la mitad del avance del periodo de ejecución (44%), lo que indicaría que es posible destinar recursos de esos rubros a otros con mayor incidencia al grupo meta. El personal del proyecto es muy valorado por todos los actores, resaltan su entrega, disponibilidad y credibilidad, siendo un factor de éxito. La relación cercana y horizontal con la Delegación les permite tener la confianza para realizar consultas y clarificar aspectos en los cuales tienen dudas. Hay herramientas de gestión, pero se echa en falta un cronograma general actualizado y detallado que permita visualizar toda la intervención, con rutas críticas por país y RE. En el ámbito local se ha realizado un buen número de talleres donde han participado un sinfín de beneficiarios: tienen buena valoración gracias a los nuevos conocimientos adquiridos pero también tienen críticas, afirman que hay poco seguimiento a réplicas y aplicaciones, además no valoran los efectos concretos en la organización y en los territorios, una razón puede ser la dispersión geográfica. Un producto importante a lo local es la Agenda Ambiental de Amazonas. En el ámbito Nacional hay mayores logros y productos debido al contexto favorable a la incidencia política, se percibe mayor asimilación y aplicación de conocimientos, siendo necesario hacer mediciones más frecuentes sobre los avances en el fortalecimiento. Los productos más importantes, en Perú, son: mejor imagen de la CONAP dentro de la institucionalidad pública y privada, acercamiento de CONAP con AIDESEP (antes existían disputas entre ambas organizaciones), la existencia de la CEIS (Centro de Estudios Interculturales para la Sostenibilidad) espacio de discusión dentro del CONAP y

el acompañamiento para la definición de proyectos de ley (dos ya fueron aprobadas por el congreso). Hay poco avance en lo Regional, el producto más importante: el diagnóstico de normativas, instrumentos, programas y políticas de los tres países sobre pueblos indígenas y RR.NN. Hay coordinación como comunicación, falta dar un paso para que sea efectiva y permita optimizar recursos.

#### **Effectiveness to date**

La eficacia se valora en *¿problemas?* debido a que uno de los tres RE se encuentra con poco avance poniendo en riesgo el cumplimiento completo del OE, *¿Fortalecer la participación e influencia de organizaciones indígenas amazónicas en procesos de toma de decisiones sobre políticas públicas relativas a la gestión de los RR.NN. a nivel local, nacional y regional?*, pudiéndose alcanzar en el ámbito local y nacional, existiendo dudas en lo regional. Buena percepción del trabajo realizado, pero es necesario tener mecanismos más objetivos de medición, para ello se deben medir los IOV con mayor frecuencia, además debería incluir algunos aspectos complementarios a los establecidos en la línea de base como: capacidad para la auto-sostenibilidad, unidad y capacidad para enfrentar empresas extractivas. Aun cuando es posible que se haya superado el número de capacitados, los líderes de las organizaciones consideran que son pocos y desconocen quienes son los seleccionados, la explicación puede ser: costos de movilización altos, zona geográfica amplia, ausencia de sistema de réplica en la capacitación y baja coordinación con las organizaciones de base. La visión de que los líderes nacionales se benefician de diferentes ayudas mientras que ellos siguen sumergidos en la pobreza, es un paradigma perjudicial para el fortalecimiento y la representatividad de las organizaciones.

#### **Impact prospects**

El impacto esperado se valora como bueno gracias a que se ha logrado aprobar dos leyes en el Congreso del Perú, que son de suma importancia para la supervivencia de los pueblos indígenas y para evitar el incremento de conflictos sociales. También se valora, positivamente, la primera experiencia de elaboración de una ley con consulta, la Forestal, lo que cambia los esquemas tradicionales de hacer leyes. Además se proyectan efectos en: 1) medioambiente, porque el cuidar los derechos de los indígenas es asegurar el mantenimiento y cuidado de los bosques y la biodiversidad de la Amazonía, 2) permitirá mantener o por lo menos aplazar la desaparición de las culturas Amazónicas, desde la lengua hasta las tradiciones y organizaciones ancestrales, 3) disminuirá la exclusión de los indígenas por la sociedad y 4) tendrán la posibilidad de mejorar sus ingresos económicos. Los únicos dos problemas en este criterio es la falta de IOVs para medirlo adecuadamente y la posibilidad de que los lobbies lo afecten.

#### **Potential sustainability**

La sostenibilidad de los efectos se considera buena, principalmente porque están dirigidos al diseño de leyes, políticas y normas que dan sustento a derechos de los pueblos indígenas, teniendo una alta ocurrencia en la sostenibilidad política. También se fortalecen las capacidades institucionales y personales, además si bien hay algunas críticas al proyecto, que dan con un afán de mejora, también se sienten plenamente vinculados y apropiados por el trabajo. Disminuye la sostenibilidad la dependencia económica financiera de las organizaciones de base en todos los niveles.

#### **Key observations and recommendations**

La visión de los beneficiarios y socios hacia el personal de CARE (creíble, confiable, sensible, disponible y entregado) ha generado un buen nivel de confianza, facilitando su labor y cumplimiento de sus metas.

1. UE: Seguir apoyando proyectos de defensa de los derechos indígenas vinculados a los DESCA buscando que se incorporen actividades productivas y de comunicación, como mecanismos de fortalecimiento de las propias organizaciones indígenas.
2. CARE: Analizar detenidamente el presupuesto y determinar si existe la posibilidad de destinar recursos al financiamiento de pequeños proyectos productivos y/o de comunicación que sean convocados y acompañados por las organizaciones nacionales y ejecutados por las locales.
3. CARE: Elaborar proyectos o realizar alianzas con organizaciones que puedan dar complementariedad en las necesidades insatisfechas.
4. CARE: Incorporar el tema de comunicación, de las organizaciones de bases a la central y viceversa, para mejorar su relación, su sentido de pertinencia y su representatividad.
5. CARE: Analizar la posibilidad de concentrar, a lo local (cuencas), su trabajo en una zona geográfica más reducida, que les permita tener mayor presencia e influencia.
6. CARE: Actualizar el ML con los objetivos descritos en el formulario de identificación y actualizar la línea de base con indicadores relacionados a dichos objetivos.
7. CARE: Estructurar una estrategia de género con IOV específicos.
8. UE: Aceptar la modificación del presupuesto si se determina que es factible que existan rubros que no van a

consumir el 100% de su asignación

9. CARE: Establecer mecanismo de análisis de avance presupuestal en relación al avance de productos.
10. CARE: Acelerar trabajo en ámbito regional y definir un cronograma para saber hasta dónde se llegaría.
11. CARE: Analizar el esquema de capacitación: amplitud geográfica, concentración con otras instituciones, réplica y coordinación con organizaciones de base.
12. CARE: Mejorar los niveles de coordinación para optimizar recursos: llegar más y mejor.
13. CARE: Analizar desde ya las posibilidad de obtener instrumentos y normativas en el ámbito regional para poder establecer alternativas de trabajo.
14. CARE: Cambiar la visión de los beneficiarios de base sobre el paradigma de sus líderes nacionales.
15. CARE: Hacer un seguimiento cercano a la posible incidencia de lobbies políticos por parte de las empresas extractivas para evitar que se promulguen la ley de la consulta y la forestal.
16. CARE: Definir IOV de OG que permita valorar mejor los efectos amplios del proyecto, por ejemplo, potenciales conflictos sociales que no se activan por existencia de normas.
17. CARE: Elaborar un proyecto/perfil para que las organizaciones indígenas logren su independencia económica, ya sea por un fondo tipo fideicomiso o por aporte mensual del gobierno.



## Monitoring Report

<b>Monitoring reference</b>	MR-131742.02
<b>Report date</b>	05/07/2011
<b>Project title</b>	Cultura política y diversidad cultural: Empoderando ciudadanía en poblaciones quechua andinas de Perú y Bolivia

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Multi Country / Regional Project - Consolidated/Horizontal Report
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-166434
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Cultura política y diversidad cultural: Empoderando ciudadanía en poblaciones quechua andinas de Perú y Bolivia
Domain	NEW Democracy and Human Rights
DAC - CRS Sector	15160 - Human rights
Additional DAC - CRS code	15150 - Democratic participation and civil society
Geographical zone	South America Region
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	26/10/2009
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	LJUNGGREN BACHERER MALIN
Monitor	Adela García García
Project Authority	Movimiento Manuela Ramos (MMR)
Type of implementing partner	Local NGOs/CSOs/Universities (at Partner country level)
Start date - planned	03/11/2009
End date - planned	02/11/2012
Start date - actual	03/11/2009
End date - likely	02/11/2012
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	1,499,343
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	1,499,343
Other funding (government and/or other donors)	388,822
Total budget of operation	1,888,165
Total EC funds disbursed	409,335
Financial data on	06/06/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	B
Impact prospects	B
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### **Relevance and quality of design**

El proyecto es altamente pertinente, responde al objetivo general del Instrumento Europeo para la Promoción de los Derechos Humanos (IEDDH) que lo soporta de promover el diálogo intercultural para fortalecer una democracia inclusiva. Asimismo se alinea con la Estrategia país de la UE para Perú y Bolivia respecto a poblaciones vulnerables en áreas específicas, a través del fortalecimiento de la sociedad civil, en este caso del ejercicio de participación ciudadana de Mujeres quechus andinas. Ambos países presentan contextos políticos favorables con la ratificación de acuerdos internacionales, como el Convenio 169 de la OIT sobre derechos de los pueblos indígenas y la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación (CEDAW) de Naciones Unidas. Sin embargo existen deficiencias en cuanto a la institucionalización de dichos acuerdos en Políticas Públicas acordes. El proyecto responde a las necesidades de la población beneficiaria de aumentar el nivel de participación y control en la gestión pública. La estrategia de intervención responde al enfoque de marco lógico, donde las actividades diseñadas a través de 4 líneas de intervención: Investigación, Capacitación, Incidencia Política y Comunicación, se plasman en resultados que contribuyen a la consecución de los Objetivos del proyecto. En base a las recomendaciones del anterior monitoreo se han realizado mejoras en: la precisión y actualización de los Indicadores Objetivamente verificables, a través de una nueva propuesta de matriz de indicadores, faltaría por incorporarla al documento de Marco Lógico. Creación de nuevas actividades en el Plan operativo para incrementar el valor añadido del componente regional, a través de la creación de una Red de intercambio Perú-Bolivia: por una democracia intercultural. Así mismo se han incorporado de forma activa los grupos metas y beneficiarios del proyecto, que no habían participado en el diseño originario a través de su participación en la Línea de Base, entendida esta no sólo como un instrumento de seguimiento sino como una metodología de investigación-acción-participación (IAP). También se ha procedido a la incorporación paulatina de los hombres en los procesos de capacitación para producir un cambio de actitudes que posibilite un cambio de más largo alcance. El proyecto cuenta con un plan de monitoreo interno, incluido un análisis de riesgos, para dar el seguimiento adecuado a la intervención. Cabe resaltar que existe una relación de partenariado excelente en cuanto a la complementariedad de capacidades entre los socios Movimiento Manuela Ramos en Perú y Ciudadanía en Bolivia.

#### **Efficiency of Implementation to date**

El Proyecto se considera eficiente, en términos generales, aunque ha habido un retraso considerable en la presentación del Informe de avance a la Delegación europea en Lima por no haber ejecutado el 70% al término del primer año y retraso en la auditoría externa, previamente comunicaron la situación a la delegación quien les autorizo una ampliación en los plazos. Esto ha conllevado un retraso en el siguiente desembolso, que ya está aprobado y su recepción es inminente. Así el nivel de ejecución presupuestaria estaría en el 33% del total del Presupuesto con un tiempo transcurrido del 50%. En relación al cronograma de actividades, la Línea de base (LB), producto que alimenta e informa al resto de actividades, les ha llevado más tiempo del inicialmente previsto, ya que ha sido concebida como un estudio de investigación participada muy complejo. En este sentido, las capacitaciones se han realizado con los resultados preliminares del estudio de la LB, y la propia capacitación ha servido para retroalimentar a la LB en todo lo referente al proceso de conceptualización de la democracia y conceptos afines desde la propia experiencia de la población beneficiaria y grupos metas, así como líderes y autoridades públicas en las zonas de intervención. En cuanto a los problemas derivados del tipo de cambio resaltados en el anterior informe, se ha firmado una cláusula anexa al contrato de subvención, para aplicar el tipo de cambio que el banco fije en cada transacción y no tipo de cambio medio del periodo del informe. En cuanto al reto de la cobertura geográfica que cubre el proyecto en Perú, no se han encontrado mayores dificultades, estando funcionando y ejecutando actividades las tres oficinas regionales previstas en Ayacucho, Huancavelica y Apurímac, aunque se ha necesitado realizar capacitaciones previas y reciben acompañamiento técnico desde la Unidad gestora en Lima. El resto de actividades se rigen por el Plan operativo del 2 año, y estarían realizándose en el plazo previsto. Actualmente

se está en el proceso de réplicas de la formación a las comunidades y empezando a preparar los sub proyectos por parte de las organizaciones de mujeres para presentar en las municipalidades. Se cuenta con comité de seguimiento participado por ambas instituciones, Movimiento Manuela Ramos y Ciudadanía, así como con todos los mecanismos de gestión.

#### **Effectiveness to date**

Existen buenas perspectivas de alcanzar los resultados previstos. El proyecto dispone ya de algunos productos que afectan directamente a la consecución de los objetivos. Se cuenta con la base de datos generada por la línea de Base y que formará parte central de los contenidos del Estudio Binacional, que contribuye directamente a la consecución de los resultados R2, R3 y R4, todas las actividades previstas de incidencia y sensibilización respecto del estudio están programadas para el tercer año de ejecución. Respecto al R1, de mejora del ejercicio ciudadano de las mujeres quechua se espera cerrar el círculo del proceso de aprendizaje en los próximos meses, con la aplicación práctica a través de la presentación de los Sub proyectos para que puedan ser encauzados a través de mecanismos locales como son los Presupuestos participativos y planes de desarrollo local. Toda la capacitación ha sido ya realizada a través de los talleres de inmersión y se cuenta con las guías formativas editadas. También se dispone del espacio virtual del Proyecto, a través de una página web propia, que cumple funciones divulgativas y de sistematización de la experiencia. Todos los productos generados son de alta calidad, generan transferencia de capacidades, a través de una formación cualificada, mayor incidencia sobre la temática y un mayor fortalecimiento de las organizaciones de mujeres quechua, para la contribución al objetivo específico de mejorar su participación en la gestión pública. Una vez se tenga editado el estudio sobre cultura política quechua y los sub proyectos estén encauzados en los mecanismos adecuados la contribución al objetivo será plenamente efectiva.

#### **Impact prospects**

La apuesta por el desarrollo de capacidades de análisis, basadas en la re conceptualización de los elementos constitutivos de la democracia, los derechos humanos y la igualdad de género, dando forma a una ciudadanía con capacidad de evaluar los planteamientos políticos respecto a sus demandas ciudadana, produce impactos positivos. Igualmente produce impactos positivos a nivel de empoderamiento (personal y colectivo) de las propias organizaciones participes en el proyecto, como en las instituciones públicas locales. Estas ultimas deberán recoger las demandas tanto a nivel de un nuevo enfoque de trabajo intercultural con la población quechua propiciando un dialogo más inclusivo, como en los propios mecanismos institucionales que deberán abrirse a las propuestas generadas por esta población, como sujeto activo de derechos, incluida la participación en los presupuestos públicos y planes de desarrollo local. A su vez se puede generar impacto en otras organizaciones e instituciones que trabajan con población indígena quechua a nivel local/regional

#### **Potential sustainability**

La sostenibilidad potencial del proyecto se centra en su dimensión política y la posibilidad de incidir en cambios positivos a nivel de administraciones locales. También a nivel cultural, si se consigue la apropiación y seguimiento de las recomendaciones propiciadas por el Estudio binacional, en cuanto a la contribución de la diversidad cultural e idiomática como elemento enriquecedor de la democracia. En cuanto a la sostenibilidad económica ambas organizaciones cuentan con donantes diversificados y tienen planificado seguir trabajando en la zona de intervención como parte de su trabajo estratégico en la línea de una mayor participación política y ciudadana de población indígena.

#### **Key observations and recommendations**

El actual re monitoreo se ha centrado principalmente en visitar las zonas de intervención y beneficiarios en Perú, como recomendación del anterior monitoreo. Resaltando que se han incorporado todas las recomendaciones del anterior monitoreo realizado por ROM. También se ha prestado especial atención al valor añadido del componente regional, resaltando una excelente transferencia de capacidades entre los socios del proyecto que incidirá de forma positiva en la consecución de los objetivos del proyecto.

MMR y Ciudadanía:

- 1.) Actualizar la Matriz del Marco Lógico con la nueva propuesta de Matriz de indicadores, que se está trabajando en la Unidad de Monitoreo interno del Proyecto, incluyendo la ampliación de los mismo a Bolivia.
- 2.) Incluir en los criterios de valoración de los Sub Proyectos, los aspectos transversales ¿Igualdad de género, derechos humanos, gobernanza y medio ambiente;
- 3.) Facilitar a las organizaciones de mujeres un acompañamiento técnico, para que sus propuestas tenga una acogida favorable por las instituciones públicas, además de seguir con el esfuerzo de facilitar contactos para incorporarse en proyectos de desarrollo en su zona de intervención con otras organizaciones y donantes.
- 4.) Propiciar en los encuentros de intercambio de experiencias entre Bolivia y Perú: el estudio de casos de

buenas prácticas en cuanto a mecanismos de participación interinstitucional, así como la presencia en los mismos de la oficinas regionales y facilitadoras/es.

5) Incorporar en la Red regional, las experiencias acumuladas en los procesos de réplicas, así como la voz y saberes de algunas líderes y beneficiarias en dicho proceso.

Del. UE:

6. apoyar en la difusión del estudio binacional, presentándolo conjuntamente en los espacios donde se participe por ejemplo en el Foro de Donantes.

7) Ver la posibilidad de llevar a cabo una evaluación ex-post para extraer aprendizajes.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-139625.01  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** Building Civil Society Capacities to Prevent Conflict at the Local Level in the Andean Region

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Multi Country / Regional Project - Consolidated/Horizontal Report
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-167095
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Building Civil Society capacities to prevent conflict at the local level in the Andes Region (RED ANDINA)
Domain	NEW Democracy and Human Rights
DAC - CRS Sector	15160 - Human rights
Additional DAC - CRS code	15220 - Civilian peace-building, conflict prevention and resolution
Geographical zone	Andean Community
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	11/11/2009
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	LJUNGGREN BACHERER MALIN
Monitor	URIARTE ALEGRE, Fernando
Project Authority	International Alert (IA)
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	04/01/2010
End date - planned	04/01/2013
Start date - actual	04/01/2010
End date - likely	04/01/2013
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	1,420,000
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	1,420,000
Other funding (government and/or other donors)	357,181
Total budget of operation	1,777,181
Total EC funds disbursed	814,566
Financial data on	28/06/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	B
Impact prospects	B
Potential sustainability	C

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

RED ANDINA es un proyecto regional de alta pertinencia en el contexto andino actual, donde la minería y otros sectores de gran impacto (energético, agroindustrial) han sido definidos como las ‘locomotoras’ de los Planes Nacionales de Desarrollo. Esto ha permitido dar preferencia a la concesión del derecho minero sobre otros derechos (a la tierra y territorios de pueblos indígenas, afros y campesinos) y permite por ejemplo, que el 15% del territorio peruano, el 54% del departamento de Apurímac (Perú) o el 100% de la cordillera del Cauca (Colombia) estén concesionados a empresas mineras sin haber dado preferencia al derecho a la consulta previa a sus pobladores, lo que está generando alta conflictividad social en la región. El proyecto enfrenta de forma estratégica los problemas de: desventaja en información (legal, técnica,) de comunidades y organizaciones de la sociedad civil para negociar frente al poder de compañías y gobiernos; la escasa sensibilidad de las empresas frente a la violación de derechos humanos; y la falta de mecanismos y facilitadores independientes que medien ante la desconfianza previa en mesas de diálogo. La lógica de intervención es adecuada al fortalecer las capacidades para la negociación entre todos los grupos implicados y la cooperación práctica entre las organizaciones de la sociedad civil. Los primeros trabajos exitosos con empresas y los procesos formativos con comunidades afectadas han aumentado mucho las expectativas y la relevancia de la estrategia elegida. Además es coherente con el RSP 2007-2013 para AL de apoyar la participación de la sociedad civil y el diálogo social; el RSP con la CAN (refuerzo de la cohesión social); y colabora al logro de la línea temática de derechos humanos de los CSP de los tres países incluidos en el proyecto (Colombia, Ecuador y Perú). El ML es de buena calidad y el trabajo conjunto de los 4 socios (IA como gestor, Indepaz en Colombia, Ecolex en Ecuador y Socios Perú) en un proyecto anterior (‘Iniciativa para la Paz’, fondos UE) ha permitido ajustar las prioridades entre todos. Las actividades se utilizan como eje de trabajo común para ir ejecutando las acciones diferenciadas en los tres países según sus coyunturas específicas. El OG se expresa con tres sub objetivos amplios, lo que hará difícil medir la participación del proyecto al logro de aquel. OE bien desarrollado, pero su apartado de realzar la participación política de los grupos marginalizados no lleva asociado ningún IOV. Algunos indicadores de los R2 y R3 no miden efectos y no están bien definidos (ej. ‘Monitoreo de niveles de representación revela participación de grupos meta’, ‘ong han recibido entrenamiento’). La elaboración específica por Socios Perú de los índices de Conflictividad Social y de Empoderamiento Comunitario, permitirá enriquecer la información, pero podría dificultar la comparación regional al no aplicarse en los otros dos socios. Hipótesis y riesgos están bien formulados y se da seguimiento a la gestión de los riesgos existentes. El proyecto es ambicioso ante los problemas (desde lo local a lo trinacional) que ha de resolver, pudiéndose lograr en gran medida parte del OE. Fruto del trabajo realizado en el primer año, se han elaborado unas nuevas Metas Estratégicas para enfocar los recursos y esfuerzos en cada país y generar más impacto en las poblaciones para el año y medio restante. Ello ha llevado a Ecolex a decidir no trabajar con los grupos metas iniciales (trabajadores de plantaciones bananeras y de flores) ni con dichas empresas, dada la dificultad de entrada a ambos colectivos, y priorizar acciones con el Estado, lo que denota una mala identificación en el diseño inicial en ese punto. La interculturalidad y gobernanza son componentes técnicos clave y de gran pertinencia en el diseño. El estudio realizado por IA (junio 2011) sobre las dimensiones de género en los conflictos debería servir para concretar una ‘aun tardía- estrategia de trabajo específica. Buena involucración de socios y otros actores; Así el proyecto ha firmado acuerdos con varias instituciones nacionales para crear sinergias. Hay coordinación con pequeños donantes.

#### Efficiency of Implementation to date

Moderada. Al 42% del período de ejecución previsto, la ejecución financiera es del 31%. Se produjo un retraso de 5 meses desde que se debía entregar de forma conjunta el informe narrativo y financiero al personal administrativo que lleva esta tarea desde la sede de IA en Londres para poder hacer la auditoría, hasta que se recibió el segundo desembolso (25/05/2011-La UE cumplió con su plazo de pago). Problemas de

planificación de los envíos de los socios, calidad de los documentos remitidos a Londres y temas personales, demoraron el inicio de la auditoría, la cual confirmó que los gastos estuvieron ajustados a lo presupuestado. Hasta 31/03/2011 se dispuso de 351.152 € (UE) y se gastaron 556.061 €. Hasta el 2º pago-UE, esa diferencia fue cubierta por esfuerzos financieros suplementarios de los socios, que recurrieron a fondos de otros proyectos en marcha y a préstamos de sus bancos, lo que señala la buena implicación de los socios en el proyecto. La disociación geográfica de las funciones operativas (en Bogotá) y administrativas (en Londres) podría dificultar un seguimiento eficiente del gasto en función de las actividades. El proyecto se ha adaptado estableciendo envíos trimestrales (y no anuales) de gastos desde el proyecto a Londres. El proyecto realiza la gestión de las actividades según el cronograma establecido gracias a la capacidad de reacción conjunta para superar los retrasos. La priorización de metas estratégicas (incidencia política, diálogo, participación del Estado), para el tiempo restante, indica la flexibilidad de un proyecto regional ante situaciones nacionales diferenciadas, donde todos han entendido la importancia, no de seguir al pie de la letra las actividades iniciales, sino si las que se realizan en sus países contribuyen como proceso a los resultados y al OE; aunque sí debería relacionarse el aporte de esas metas a las actividades del ML inicial. Destacar el buen sistema de seguimiento interno realizado por IA y el esfuerzo de formación de cada socio a sus equipos de campo en temas de procedimientos de UE y aspectos técnicos complementarios. Hay buen ritmo en la ejecución de actividades, pero la 1.3 de asistencia legal a comunidades en Ecuador y Perú no se ha realizado y no será prioritaria en los años 2 y 3 (por la lentitud y complejidad legal de estos procesos), aunque Indepaz sí seguirá haciendo asesoramiento a reasentamientos. Los productos son de calidad y se van alcanzando según lo programado: Líneas de base y Mapeo de conflictos que sirvieron para definir estrategias; 13 Foros, seminarios y conversatorios abiertos con comunidades campesinas, sus líderes, autoridades locales y nacionales, ong's y empresas, cuya capacidad de incidencia en alta y que han facilitado abrir nuevas puertas a la búsqueda de soluciones a conflictos socio ambientales. Destacar en Colombia: la realización del Diplomado en Minería y Derechos Humanos (115 líderes indígenas del Cauca, 13 dfas y amplia documentación en leyes sectoriales, obligaciones de las empresas), que les permitió definir su política minera indígena; Ecuador: firma de un Protocolo de gestión de conflictos socio ambientales con la Secretaría de los Pueblos; Perú: Talleres. Alert: Acuerdo con 5 empresas en Colombia y una en Perú (Anglo American) para la aplicación de los Principios Voluntarios (PV) de Seguridad y Derechos Humanos, y la Práctica Empresarial Sensible al Conflicto (PESC), herramientas específicas de Alert que abren nuevos caminos de solución.

### **Effectiveness to date**

Se han hecho avances hacia el logro de los resultados planificados. Se conocen ya las situaciones concretas de conflictos en cada zona, lo que ha permitido desarrollar estrategias de trabajo más específicas; indígenas y afros del Cauca se encuentran más empoderados; y 600 personas (desde líderes locales y autoridades hasta personal de empresas) han participado en los tres países en talleres de análisis de conflictos, legislación, impactos, estándares internacionales de DDHH, etc. Los IOV no se pueden medir todavía (necesitarían el reajuste citado), pero la calidad de los servicios entregados se estima buena. Por medio de la alta capacidad de coordinación de Alert y los socios, se están aprovechando sinergias con decenas de organizaciones socias y redes en cada país (PLASA en Ecuador; o Indepaz con la Red de Justicia Ambiental con 30 ong's de derechos humanos y ambientales), y acuerdos con la Gobernación del Cesar, el Ministerio del Medio Ambiente y la oficina del Defensor del Pueblo en Colombia, y con la alcaldía de Chumbivilcas en Perú. El proyecto camina hacia la consecución parcial del OE. Pero la participación política de todos los grupos marginalizados se prevé débil si no se dispone de un tiempo suficiente para reforzar un mayor acompañamiento directo a aquellos y a sus líderes en su incidencia ante instancias públicas y empresas, dado los fuertes retos que han de enfrentar a futuro.

Los logros hasta ahora tienen sólo un alcance nacional y no regional.

### **Impact prospects**

Aun es difícil valorar el impacto potencial, pero a la fecha se vislumbran algunos signos positivos: a) Se está contribuyendo a la sinergia y vertebración -a nivel nacional de momento- entre los muy diferentes actores implicados (ong, coordinadoras indígenas, autoridades, municipalidades, empresas); b) se están estableciendo las bases para un desarrollo de capacidades en los grupos marginalizados, aunque aun con un bajo nivel de incidencia política que permita un mayor respeto de los derechos humanos de aquellos; c) implantación paulatina de una responsabilidad empresarial por el cumplimiento de estándares internacionales de seguridad (PV y PESC), derechos ambientales, gestión de conflictos; la incidencia directa de Alert en Londres a las matrices de empresas europeas (ej. Anglo American) ha logrado la firma de acuerdos para el cumplimiento de los PV y PESC en sus filiales, facilitando el trabajo local de Red Andina y de las comunidades. Es un camino a seguir; No está maduro un escenario que permita a Red Andina motivar la cooperación entre los tres

gobiernos para la protección de los DDHH de los grupos meta. Una fuerte sinergia y presión de los consorcios de ong's recién creados permitiría algún avance. No es adecuada la idea prevista del cierre en Julio 2012 del Foro Virtual (a iniciarse en Julio 2011), como herramienta única en la región que permitiría a las ong's implicadas en temas de derechos humanos, generar una red trinacional con continuidad y mayor capacidad de impacto.

### **Potential sustainability**

Débil. El diseño preveía una innecesaria financiación tras el proyecto gracias: a las capacidades humanas generadas con éste en los grupos meta para que puedan continuar las acciones de diálogo e incidencia de forma autónoma, y a las ong que habrán aprendido mecanismos para buscar financiamiento en apoyo a dichos grupos. Los procesos en marcha apoyados en un complejo espacio multiactores son aun incipientes por su innovación y no se vislumbra la posibilidad de que en el tiempo restante de ejecución se consoliden. No hay actividades planteadas para la formación a las ong. A pesar de que el interés y potencial en/de formación en los grupos es bueno, y de que se van logrando algunos acuerdos con ciertas instituciones públicas, sin embargo, la continuación del actual modelo económico primario exportador, la escasa aplicación real del derecho de consulta ante nuevas concesiones, la dependencia de alcaldías del canon minero, la alta rotación de líderes y de personal público, y la fuerte emigración, visualiza que será difícil la sostenibilidad al final del CF sólo por medio de las propias fuerzas de los grupos marginalizados, que necesitarán recomponer alianzas y roles en sus organizaciones para dialogar en igualdad con empresas. La entrada del narcotráfico en la pequeña y mediana minería colombiana dificultará sostener los diálogos.

### **Key observations and recommendations**

Pertinencia: Simplificar la formulación del OG, introducir IOV de medición de la participación política de los grupos marginalizados en el OE y reformular algunos IOV de R2 y R3; Introducir IOV de género para visibilizar el impacto diferenciado de los conflictos; Establecer una correlación entre las nuevas metas estratégicas con las actividades del ML, que permitan hacer una sistematización de todo el proceso; Parece conveniente que tras la revisión de medio término se rediseñe adecuadamente el alcance del proyecto hasta fin del CF en base a logros que sean alcanzables.

Eficiencia:

- Mejorar la eficiencia de la gestión, aumentando la coordinación entre el ámbito operativo del proyecto (una persona en Bogotá) con el administrativo (en Londres), al mismo tiempo que un mayor seguimiento y refuerzo a los socios;
  - Futuros posibles apoyos de la UE deberían valorar la conveniencia de disponer de un gestor y un administrador/a en el mismo lugar;
  - Sería conveniente poder entregar los socios un informe de actividades ligado al financiero trimestral que se ha acordado enviar a Londres, para conocer mejor la evolución del gasto en relación a lo planificado;
  - La planificación estratégica elaborada para 2011-2012 expresada en el Boletín de Red Andina enero-marzo/11 para Colombia, no coincide con el documento Word disponible. Debe aclararse cual es el correcto.
- Eficacia: Se recomienda una planificación estructurada sobre la participación política que se busca en los grupos marginalizados hasta el fin del proyecto.

Impacto: Potenciar la incidencia en las casas matrices (no explicitado en el diseño) desde la sede de IA en Londres, para facilitar el trabajo de IA Bogotá y de los socios en su relación con las empresas filiales; Aprovechar la descentralización como oportunidad para construir normas y políticas públicas a favor de los derechos en minería, usando instrumentos de política (ej. En Perú: la Zonificación Económica y Ecológica (ZEE), y el Fortalecimiento de Comisiones Ambientales Regionales (CAR) y Municipales (CAM); Se recomienda mantener abierto el Foro Virtual más allá del contrato de subvención, como elemento de cohesión regional de decenas de instituciones y para la incidencia conjunta ante los gobiernos para ponerlos a dialogar. Pequeños aportes monetarios de cada una permitirían su permanencia; Planificar acciones de incidencia con las diversas ong de los consorcios del proyecto de cara a una agenda de incidencia política a nivel regional sobre temas concretos (ej. derecho de consulta para futuras concesiones, y aplicación de PV y PESC para las ya en marcha); Aprovechar los aprendizajes de Red Andina asegurando su integración con el CSP 2007-2013.

Sostenibilidad: Diseñar plan de sostenibilidad gradual; Apoyar a las ong locales en aspectos de formulación y gestión de proyectos mediante cursos concretos para acceder a fuentes de financiamiento y continuar las acciones del proyecto en apoyo a los grupos marginalizados.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-139627.01  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Multi Country / Regional Project - Consolidated/Horizontal Report
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-167346
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Fortalecimiento de los Procesos Periciales del Ministerio Público en Ecuador y Perú
Domain	NEW Democracy and Human Rights
DAC - CRS Sector	15160 - Human rights
Additional DAC - CRS code	15160 - Human rights
Geographical zone	South America Region
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	03/11/2009
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	SUAREZ OGNIO LEONOR
Monitor	Miguel Angel Sánchez Vicente
Project Authority	CAPS-PRIVA
Type of implementing partner	Local NGOs/CSOs/Universities (at Partner country level)
Start date - planned	02/11/2009
End date - planned	02/11/2011
Start date - actual	02/11/2009
End date - likely	02/11/2011
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	842,118
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	842,118
Other funding (government and/or other donors)	210,530
Total budget of operation	1,052,648
Total EC funds disbursed	337,172
Financial data on	31/12/2010

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	C
Effectiveness to date	B
Impact prospects	B
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El proyecto es altamente pertinente. Se alinea con varios de los objetivos del Plan del Gobierno saliente 2006-2011. Se enmarca en los objetivos de la línea EIDHR de la UE, responde a los intereses de las OSC CAPS y PRIVA y contribuye a resolver el problema ya identificado al interior del Ministerio Público (MP) de la falta de formación especializada y la ausencia de conocimientos de los estándares internacionales. No obstante, el diseño presenta algunos problemas. El tiempo estimado para llevar a cabo las actividades y lograr los objetivos (OG y OE) ha resultado ser ambicioso y poco realista. Se utiliza un IML que ha sido reformulado y que está pendiente de aprobación por parte de la DUE. Los IOV del OG y el OE no son los más idóneos. El P tan solo se va a llegar a dejar capacidades instaladas y entregar la herramienta oficial de los protocolos pero no va a ser capaz de evaluar la aplicación práctica de los mismos por falta de tiempo. El diseño no cuenta con un análisis de actores perjudicados. Hay un esquema de coordinación definido y convenios con los MP de los dos países con lo que la apropiación del proyecto por parte de las autoridades es muy buena. No hay una explícita estrategia de salida. Si bien las cuestiones de derechos humanos, gobernanza y coordinación entre donantes han sido bien reflejadas en el diseño los enfoques de género e interculturalidad no han sido debidamente incorporados.

#### Efficiency of Implementation to date

El P presenta problemas de eficiencia. A un 79% del tiempo consumido se lleva ejecutado un 31% del presupuesto total lo que es considerado bajo. Ya fue solicitado a la DUE el segundo desembolso pero algunos obstáculos administrativos no lo han hecho posible. Ello pone en grave riesgo las actividades planificadas para este año, sobre todo las que deben realizarse en Ecuador y podría generar cierto malestar en las instituciones comprometidas. El P tuvo que posponer actividades al requerirse más tiempo para consensos, por el bajo nivel de formación que impedía avanzar a niveles superiores y por las dificultades del MP para otorgar permisos para participar en los talleres, entre otras. La Base de Datos de CAPS presenta algunas dificultades para recibir información lo que impide, a veces, homogeneizar la misma, además debe mejorar los aspectos de seguridad que, para Ecuador se hace preciso, dadas las condiciones de hostilidad gubernamental en las que ejercen la labor las integrantes de PRIVA. Los informes de seguimiento adolecen de un análisis acerca de cómo las actividades contribuyen al logro de los RE. CAPS y PRIVA han sido flexibles en la ejecución del proyecto pudiendo reacomodar algunas actividades y posponiendo otras. El proyecto cuenta con sinergias en proyectos similares. El mayor producto previsto ¿el Protocolo de Valoración del Daño Psíquico en el Perú, ha sufrido un importante retraso y se prevé este oficializado en octubre de 2011. No obstante, ya se cuenta con: metodologías-guías de trabajo de buena calidad; en Ecuador ya hay 40 peritajes de casos de la Comisión de la Verdad que siguen el Protocolo de Lesiones con los estándares internacionales; 20 reuniones del Comité de elaboración del protocolo conformado por integrantes de IML y OSC, en el caso de Perú; 60 talleres, con la participación de 29 personas en Perú y 585 en Ecuador, superando en este último caso la meta prevista de 100 personas; herramientas pedagógicas novedosas como las simulaciones de como debe realizarse la toma de información a las víctimas de la tortura; expertos de Argentina y Costa Rica en el caso de Ecuador; una pasantía de las dos previstas valorándose los conocimientos en victimología; campañas orientadas a estudiantes de secundaria de barrios vulnerables como la de "Anota un Gol contra la Tortura": página web; publicaciones en medios allegados a la comunidad de DDHH, Diario de la República del Perú y; difusión de las actividades por las redes sociales. Si bien existe un canal de comunicación entre CAPS y la DCE en el Perú, existen retrasos en las respuestas a los intercambios de comunicaciones que dificultan un mayor eficiencia en la gestión.

#### Effectiveness to date

De los cuatro RE que plantea el P ya se observan avances positivos en tres de ellos (R2, R3 y R4). En Perú, la falta de tiempo para ver la aplicación del Protocolo de Daño Psíquico hace que el R1 no se pueda lograr al finalizar el proyecto. En Ecuador el Protocolo de Lesiones ya se está aplicando con los estándares

internacionales por lo que el logro de dicho R1 será parcial. El IOV del OE del ML inicial no es realista. Los tres IOV reformulados que están pendientes de aprobación son más coherentes. La BD del P permite indicar que ya se habrían cumplido las metas establecidas. El P ha garantizado la calidad de los instrumentos nacionales de protección conforme a los estándares internacionales en la materia. Cualquier persona interesada puede conocer los contenidos de la formación específica disponibles en la página [\(web\)](#) del P aunque aún falta su divulgación en los portales del Ministerio Público de ambos países. La formación debería extenderse a la figura de los intérpretes-traductores cuando las personas no hablen el idioma y en particular, intérpretes en lenguas indígenas. Puede entonces concluirse que la posibilidad de alcanzar el OE es alta. Entre los efectos positivos no planificados figuran: i) haber unido a profesionales enfrentados como psicólogos y psiquiatras en torno a instrumentos de trabajo útiles y; ii) el impulso a la modificación en el Código Penal peruano para tipificar el daño psíquico con la ONG Manuela Ramos; iii) conocimientos sobre victimología en profesionales de la salud, particularmente médicos, que antes no tenían.

### **Impact prospects**

La perspectiva de impacto es buena. El OG que se plantea puede lograrse ya que la aplicación de los protocolos contribuye a la prevención de graves violaciones de derechos humanos y contribuye al combate contra la impunidad en los dos países. El IOV del ML inicial es poco realista y el IOV reformulado es más adecuado pero insuficiente para medir la calidad del trabajo pericial a la hora de aplicar dichos instrumentos. Para ver sus efectos reflejados en autos, providencias y sentencias de los tribunales encargados de impartir justicia se requiere al menos uno o dos años. La experiencia del Perú resulta pionera en América Latina y pudiera ser extendible hacia otros países. Ecuador ya está sentando bases para avanzar. Un efecto indirecto del P es la necesidad de avanzar hacia instrumentos que valoren el daño psíquico en menores de 18 años. Se abre la puerta a trabajar herramientas para abordar la violencia sexual e intrafamiliar aprovechando el muy favorable clima institucional en los responsables actuales del MP de ambos países. Las Escuelas de Formación del MP pueden recibir la metodología y proceder a impartir los cursos de formación a sus funcionarios. La Academia también puede tener las herramientas para impartir cada vez más formación de calidad y especializada. Otro impacto que puede percibirse en materia de género e interculturalidad puede producirse si dichos aspectos son trabajados de forma sistémica en el ámbito del diplomado que se pretende impartir en los próximos meses.

### **Potential sustainability**

La perspectiva de sostenibilidad es buena y el grado de apoyo político muy alto. Una vez sean institucionalizados los protocolos por parte de los MP estos deben girar recursos financieros para dotar de recurso humano suficiente, realizar actividades de formación/ capacitación permanente y para evaluar de manera continuada la aplicación de los instrumentos, entre otras. Ello se verá reflejado en los presupuestos de ambas entidades y en las partidas que deberán adelantar los Ministerios de Economía y Finanzas correspondientes. El P ha logrado transformaciones en las actitudes de los funcionarios muy resistentes a los cambios y ello a pesar de la implementación de los protocolos exige mayor dedicación de tiempo de ahí la necesidad de reforzar el recurso humano. El P ha contribuido a generar cambios en los procedimientos de los MP de ambos países. Adicionalmente se espera el impulso de los Mecanismos Nacionales de Protección derivados de la aplicación del Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura. Dichos mecanismos están pendientes de aprobación por los parlamentos de ambos países por lo que los esfuerzos de cabildeo del P son muy importantes.

### **Key observations and recommendations**

#### **DUE-CAPS:**

- Aprobar a la mayor brevedad los cambios sugeridos en el ML; incluir IOV más ajustados a la realidad,(algunos IOV sensibles al género e interculturalidad);
- Diseñar herramientas de evaluación de conocimientos que contemplen estos aspectos particularmente en el diplomado que se prevé realizar y en la currícula de las Escuelas de la Fiscalía en ambos países; resolver los [\(impasses\)](#); administrativos; acelerar el segundo desembolso; mejorar la comunicación entre DCE-y CAPS y;
- Estudiar una posible extensión de tiempo por unos tres meses adicionales si no ha sido posible ejecutar las actividades previstas para antes de julio.

**CAPS-PRIVA:** Precisar mejor como las actividades contribuyen al logro de los RE; incorporar en el informe final algún análisis basado en género. Mejorar la BD y la seguridad de la misma.

**CAPS-MP:** Estimular la disposición al público de los contenidos de la capacitación en los portales institucionales de los MP de ambos países y que la formación se extienda a los intérpretes de lenguas indígenas.

**DUE-CAPS-PRIVA:** Realizar alguna evaluación ex post, transcurridos al menos dos años, para comprobar

como se aplican los protocolos; establecer mecanismos de evaluación para medir el alcance de la formación/capacitación brindada en especial en las regiones más alejadas de ambos países; velar para que los MP desarrollen instrumentos para valorar el daño psíquico en menores de edad y la violencia sexual e intrafamiliar ; lograr que se realice una adecuada transferencia de conocimientos y metodologías a las Escuelas de Formación del MP; velar para que el MP disponga de recursos humanos suficientes para realizar la labor de peritajes con la dedicación de tiempo suficiente para atender a las víctimas; ejercer incidencia política estratégica para la aprobación parlamentaria de los Mecanismos Nacionales de Protección en desarrollo del Protocolo Facultativo Opcional de la Convención contra la Tortura que tal como se prevé en los dos países estaría a cargo de las Defensorías del Pueblo.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-131745.02  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** AAP 2007 Perú - Modernización del Estado APCI

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	No
CRIS Number	D-019477
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Modernización del Estado APCI (AAP 2007)
Domain	Development - Latin America
DAC - CRS Sector	-
Additional DAC - CRS code	15111 - Public finance management
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	29/10/2008
Person responsible at HQ	ARTEAGA CESPEDES JOSE LUIS
Person responsible at Delegation	Antonio Rodríguez-Carmona
Monitor	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)
Project Authority	Partner countries public administration (ministries, municipalities, etc)
Type of implementing partner	
Start date - planned	29/10/2008
End date - planned	29/04/2012
Start date - actual	29/10/2008
End date - likely	29/04/2012
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	835,000
Budget allocated for TA	620,000
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	755,000
Other funding (government and/or other donors)	709,000
Total budget of operation	1,544,000
Total EC funds disbursed	425,000
Financial data on	25/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	C
Efficiency of Implementation to date	D
Effectiveness to date	C
Impact prospects	C
Potential sustainability	C

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El programa se alinea con las prioridades de política nacional en materia de descentralización. Es además plenamente coherente con la Declaración de París (2006) y la estrategia europea de cooperación en Perú, que incluye la modernización del Estado como sector prioritario de cooperación (DEP 2007-13). En un contexto de recorte de la ayuda a Perú, el impulso de un Sistema de Información Nacional Descentralizado de Coop. Internacional No Reembolsable (SINDCINR) posee efectos contradictorios de pertinencia. De un lado, permite gastar mejor la ayuda y focalizarla hacia las regiones más necesitadas. Pero existe también el riesgo de que las oficinas regionales de cooperación internacional (ORCI) aumenten la burocracia y los costos indirectos de la ayuda. Fruto de la continuidad de varios programas de fortalecimiento (FORTAPCI-UE y AECID), la estrategia de intervención presenta indudables aciertos: i) buen anclaje institucional al insertarse en las direcciones de línea de la APCI, ii) apuesta por consolidar un sistema integral de gestión; y iii) adecuado equilibrio entre fondos externos y contrapartida nacional (acorde con un país de renta media alta). El marco lógico es sencillo y conciso, si bien el RE2 (refuerzo de mecanismos de París) trasciende la intervención de un proyecto. Estas fortalezas se combinaron, sin embargo, con ciertas debilidades que limitan el alcance del proyecto. La apuesta del SINDCINR adolece de un diseño verticalista: su concepción responde mejor a las necesidades de la APCI como ente rector nacional (en materia de registro de información, inscripción de actores o seguimiento de proyectos) que a las necesidades prácticas de las regiones para gestionar la cooperación (no identificadas con precisión). La estrategia de apoyo a las ORCI se basa en la adopción de instrumentos estandarizados (disposiciones, planes y programas), obedeciendo más a un enfoque de delegación administrativa que a una descentralización con dimensión política. Por último, la novedad de la modalidad de intervención (basada en el PP) motivó que no se tomaran todas las precauciones, como habría sido presupuestar una AT para agilizar la gestión. La coincidencia de la fecha límite de contratación (n+3) con el cierre operativo del proyecto resulta un contrasentido.

#### Efficiency of Implementation to date

El arranque del proyecto sufrió un considerable retraso por cuatro diferentes motivos. En primer lugar, se consumió un año en el procedimiento natural de solicitud y aprobación del fondo de contrapartida nacional. Tras su aprobación formal en noviembre de 2009, la autorización presupuestal requirió varios pasos administrativos que consumieron 6 meses adicionales. Además, las dificultades en elaborar el PP 2010 motivaron un largo proceso de aprendizaje institucional (se aprobó finalmente en abril 2010). Por último, la operativa de licitaciones y contrataciones no fue fácil y requirió incluso un cambio del equipo administrativo (noviembre 2010). A fecha 25/05/11, la contratación con fondos UE ascendió a 202.601€, lo que significa el 26,83% del total de fondos contratados UE (755.000€), frente al 86% del tiempo transcurrido hasta cumplir la regla n+3 (octubre 2011). En este contexto, el proyecto adolece de un claro problema de subejecución. En esa misma fecha, la ejecución de actividades consumió 109.263€, (7% de recursos frente al 86% del tiempo hasta el cierre operativo). La nueva administración del proyecto posee un perfil adecuado para promover la ejecución ágil del presupuesto. De hecho, ha adoptado medidas correctivas: i) integración de varias AT diferentes en un contrato único, ii) lanzamiento de un paquete conjunto de 12 AT (abril 2011); iii) involucramiento de direcciones de línea en los procesos de selección; y iv) contratación de AT para elaborar términos de referencia. Todo ello motiva que existan perspectivas razonables de acelerar la contratación en los próximos dos meses (aunque el cambio de gobierno podría truncarlas). El logro de metas está en fase incipiente aunque ascendente, especialmente en fortalecimiento del SINDCINR (RE1). Consciente de los problemas de eficiencia, la APCI solicitó un adendum a la DUE en 29/04/2011 para extender el plazo de ejecución por 6 meses y poder contratar hasta el n+3 (pendiente aún de aprobación)

#### Effectiveness to date

Los problemas de eficiencia han resentido la eficacia. Según los indicadores del ML, la eficacia resulta, de hecho, muy baja. En términos de proceso, sin embargo, la optimización informática de APCI ha avanzado a

buen ritmo, en el marco del fortalecimiento del SINDCINR (RE1). La AT de Web Conection permitirá integrar los 6 sistemas segmentados de información existentes en la APCI, agilizar procedimientos administrativos y mejorar notablemente los servicios prestados. Se ha concluido también la fase piloto del sistema de evaluación de proyectos (con AECID), y la modernización informática brinda un adecuado soporte para dar un salto cualitativo en agilización burocrática de la institución. En cambio, el apoyo a las ORCI no avanzó hasta la fecha. La AT de BDO Consulting ha concluido un valioso diagnóstico de capacidades técnicas/operativas y potencialidades de las ORCI, pero no ha levantado las necesidades y apuestas políticas de los gobiernos regionales. La fase piloto impulsada por AECID en 4 regiones ha arrojado resultados desiguales (con problemas de apropiación en Huánuco y Cusco). La falta de madurez estratégica no garantiza la eficacia de los planes regionales de cooperación. Debido al corto tiempo disponible, existe un alto riesgo de generar productos *engavetados*: Por último, los progresos en reforzar los mecanismos de París (RE2) son aún difusos. El proyecto contribuye a consolidar una estructura institucional de coordinación (foro de cooperantes y comité multisectorial), pero existen cuellos de botella estructurales (ajenos a APCI) para avanzar en alineamiento y coordinación de la ayuda.

### **Impact prospects**

En términos de cohesión social, las perspectivas de impacto son positivas aunque limitadas. Los esfuerzos de modernización de APCI no se traducen de forma automática en una mejor eficacia de la ayuda, sino que requieren un proceso de consolidación institucional (que trasciende el periodo de ejecución del proyecto). La importancia decreciente de la ayuda (actualmente, el 0,5% del PIB) como fuente para financiar el desarrollo restringe el impacto final del proyecto. La expansión de recursos fiscales en los últimos años en Perú abre un nuevo escenario. En este sentido, la mejora de la cohesión social depende cada vez más de la orientación a la lucha contra la pobreza de la renta minera (30% del PIB). Por otro lado, la modalidad de intervención (basada en el PP) ha tenido efectos negativos. El largo periodo de aprendizaje (tanto en APCI como en DUE) ha sobrecargado los equipos administrativos y ha generado problemas de alineamiento con los procedimientos peruanos, suponiendo en la práctica un paso atrás en la Declaración de París.

### **Potential sustainability**

La sostenibilidad económica del SINDCINR sigue siendo incierta. Para su puesta en marcha (en cumplimiento de la Ley 38875), la APCI requería un incremento presupuestario. Al no materializarse, recurrió a las agencias donantes (PNUD, AECID y UE). En la actualidad, el sistema de gestión integral al interior de la APCI presenta buenas perspectivas de sostenible, mientras que el esquema de apoyo a las ORCI requeriría de mayor respaldo económico. Con todo, la APCI ha demostrado una alta capacidad para captar fondos de cooperación (y podría contrarrestar eventuales efectos presupuestarios adversos). La apropiación del programa por parte de la Agencia es altísima, ya que el control del SINDCINR le confiere una valiosa información e incrementa su proyección política como instancia rectora de la cooperación en Perú. Cuenta además con equipos técnicos cualificados (no así los gobiernos regionales, afectados por precariedad de medios). Por otro lado, la consolidación del SINDCINR podría aprovechar el proceso irreversible de descentralización que vive el Perú, merced al elevado grado de delegación de recursos y competencias a los gobiernos regionales. Sin embargo, el actual cambio de gobierno nacional (julio 2011) plantea no pocas interrogantes: i) el impulso de las ORCI es una apuesta política que podría ser revisada por la nueva dirección de APCI; ii) la reciente creación de una Subdirección de Cooperación Internacional dependiente de Cancillería (enero 2011) abre el espacio a una confusión de roles en materia de conducción política de la ayuda; y iii) la falta de avances en la aprobación del reglamento del SINDCINR constituye un vacío en su consolidación como sistema funcional en la estructura del Estado.

### **Key observations and recommendations**

A la APCI: Diseño: *ζ* Afinar la estrategia de consolidación del SINDCINR, incorporando la dimensión política al fortalecimiento de las ORCI, a partir de modelos diferenciados de descentralización; *ζ* Identificar las necesidades prácticas de las ORCI, por ejemplo: i) información actualizada de ONG activas en la región; ii) información actualizada de montos invertidos en la región; iii) atención de quejas sobre instituciones de cooperación; iv) formulación de proyectos; v) apalancamiento de fondos del canon minero; *ζ* Identificar roles y funciones de las ORCI desde sus necesidades y proyección política; *ζ* Elaborar un análisis del escenario futuro de cooperación en Perú que explore: i) fuentes de financiación del desarrollo (públicas y privadas) y sus perspectivas financieras; ii) nuevas problemáticas emergentes, iii) desafíos para la APCI; y iv) nuevos desafíos y roles para las ORCI.

Eficiencia: *ζ* Proseguir esfuerzos de aceleración de contratación para AT que tengan plena viabilidad técnica y culminen procesos en marcha; *ζ* No aspirar a contratar el 100% de las AT, renunciar a ejecutar componentes que no gozan de suficiente madurez estratégica (reglamento y ley de adecuación del SINDCINR,

fortalecimiento de espacios de coordinación a nivel subnacional, o desarrollo de mecanismos de articulación interregional); *↳* No forzar la ejecución del apoyo a las ORCI (mediante planes y programas regionales de cooperación). Definir, en todo caso, la selección de regiones, combinando diferentes criterios: i) viabilidad política (voluntad política del gob. regional, existencia de plan reg. de desarrollo concertado, existencia de plataformas activas de sociedad civil, fondos de contrapartida); ii) viabilidad técnica (equipo humano capacitado); y iii) potencial estratégico (regiones con mayor ayuda o incidencia de pobreza); *↳* Elaborar un informe de transferencia a la nueva gestión, alertando de la problemática de ejecución del proyecto; *↳* Uso más eficiente de recursos de capacitación: reducir viajes de personal APCI de Lima a las regiones (máximo de 3 personas/taller)

Eficacia: *↳* Incluir en el futuro esquemas de AT a demanda de las ORCI, por ejemplo: i) intercambio de experiencias, ii) pasantías entre oficinas regionales; o iii) sistematización y difusión de experiencias, entre otras

A la DUE: *↳* Valorar positivamente la solicitud de adenda para ampliar plazo de ejecución (dentro de los 6 meses de cierre administrativo), siempre y cuando sea para consolidar acciones en marcha y no abrir nuevos procesos.

A la DUE y AECID: *↳* Impulsar una evaluación conjunta de los 3 programas (FORTAPCI-UE, AECID y UE), prestando especial atención a: i) avances en modernización (equipamiento informático, gestión integral de información, agilización de procedimientos administrativos); ii) mejoras en la prestación de servicios (registro, inscripción, expedición de permisos, generación y difusión de información agregada), iii) mejoras en el cumplimiento de funciones legales (planificación y supervisión de CINR, coordinación entre actores, avances en Declaración de París); iv) estrategia de descentralización y fortalecimiento de ORCI; v) política de equidad de género; vi) valor añadido de la APCI en la cadena de la ayuda; y vii) lecciones aprendidas; *↳* Incluir a la APCI en la discusión de los TdR de la evaluación *↳* Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación podrían ser un valioso insumo para la nueva gestión que se hará cargo de APCI a partir de agosto 2011



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-139628.01  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** "GESTIÓN TERRITORIAL PARTICIPATIVA E INCLUSIVA EN LA ZONA TRANSFRONTERIZA DE MADRE DE DIOS *Y* PERÚ Y PANDO *Y* BOLIVIA<sub>i</sub>

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Multi Country / Regional Project - Consolidated/Horizontal Report
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-200831
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Gestión territorial participativa e inclusiva en la zona transfronteriza de Madre de Dios
Domain	Development - Non state actors and local authorities Co-financing (PV)
DAC - CRS Sector	15000 - GOVERNMENT AND CIVIL SOCIETY
Additional DAC - CRS code	15110 - Public sector policy and administrative management
Geographical zone	South America Region
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	10/12/2009
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	HELLEPUTTE PIERRE-HENRI
Monitor	César Martín Mon
Project Authority	CESVI
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	01/02/2010
End date - planned	31/01/2014
Start date - actual	01/02/2010
End date - likely	31/01/2014
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	741,101
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	741,101
Other funding (government and/or other donors)	247,033
Total budget of operation	988,134
Total EC funds disbursed	150,805
Financial data on	02/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	B
Impact prospects	A
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

La pertinencia del proyecto es alta. Ambos países se encuentran en un periodo de descentralización administrativa y traspaso de competencias hacia las regiones (Nueva Constitución Política del Estado de 2009 o la ley de autonomía regional y municipal de 2010 en Bolivia y ley orgánica de Gobiernos Regionales de 2002 en Perú) y de redefinición de su política forestal (Anteproyecto de ley de bosques en Bolivia y proyecto de ley forestal y de fauna silvestre en Perú). Además, el proyecto se inserta correctamente en la estrategia actual de la UE con Perú al contribuir al primer objetivo modernización del Estado y fortalecimiento de la gobernabilidad y con especial importancia para la gestión efectiva del medio ambiente y la integración regional. El proyecto presenta una buena pertinencia tanto para las organizaciones de base beneficiarias al habilitar espacios de concertación para tratar la problemática forestal como para las autoridades locales al apoyarlas en la generación de política forestal participativa. Se considera acertada la actuación binacional ya que aunque la situación política y social difiere, se trata de dos regiones limítrofes con la misma problemática y con un espacio común como es la iniciativa MAP (Madre de Dios en Perú, Acre en Brasil y Pando en Bolivia) ya en vigor. La lógica de intervención es correcta. Se trabaja sobre organizaciones de base de segundo piso y gobiernos locales buscando su capacitación, su articulación en espacios de concertación y la realización y difusión de casos piloto. El diseño contempla, sin embargo, muy poca interacción entre organizaciones, autoridades y equipos de ambos países (limitada a posibles encuentros dentro del MAP). Tampoco se incluye la capacitación de las propias organizaciones, en muchos casos con fuertes debilidades, integrantes de los espacios de concertación y aunque se fomenta la difusión de las experiencias piloto no se desarrollan mecanismos que aseguren su replicabilidad. Tanto los objetivos del proyecto como la lógica de intervención fueron diseñados, y por lo tanto son compartidos, por los cuatro socios, únicamente pueden indicarse discrepancias desde cada lado de la frontera respecto al papel que tiene la iniciativa MAP (visto como excesivamente académico o con un sesgo político no compartido desde el lado boliviano) y cómo debe involucrarse el proyecto en ello. El proyecto ha sido flexible a la hora de reprogramar las actividades en función del interés y demanda de los actores, retrasando por ejemplo el plan de desarrollo de Tahuamanu al tercer año y adelantando al segundo año el plan de residuos de Tambopata. En el caso boliviano además, la desconfianza entre actores (campesinos e indígenas) obligó a la realización de talleres separados. Hay una buena inclusión en el diseño de las cuestiones transversales.

#### Efficiency of Implementation to date

El proyecto ha tenido un arranque lento debido a la necesaria puesta en común entre instituciones de dos países y con una larga trayectoria previa. Del presupuesto total de 988.134, de los cuales la UE aporta 741.101, se han ejecutado 197.134, a 31/03/11 lo que representa el 20% del total (la estimación a la fecha de monitoreo aumenta al 24%). La ligera sub-ejecución presupuestaria puede justificarse por el retraso en la contratación de parte del personal en espera de la firma de los convenios con los socios y en el retraso en la compra del vehículo en Bolivia debido a los excesivos trámites para la formalización de la ONG en el país. El marco lógico es utilizado como herramienta de seguimiento de actividades y de los resultados obtenidos. A pesar del retraso inicial, la ejecución de actividades a la fecha actual se ha recuperado y avanza de acuerdo a lo inicialmente programado. En lo referente al R1, de fortalecimiento de las organizaciones de base, el avance puede considerarse ya del 50% al haberse realizado 14 talleres de los 20 previstos, haber suministrado asistencia técnica al Comité de Gestión de Bosque (CGB) en 9 categorías (determinación mecanismos recaudación fondos, diagnóstico situacional, apoyo POA, capacitaciones técnicas sobre linderamientos, seguimiento castaños, concesiones forestales...), haber desarrollado la propuesta metodológica del Plan de Gestión Integral Bosques (PGIB) en Bolivia y haber apoyado en la incidencia en el ámbito normativo. Respecto al R2, Gobiernos locales consolidados, se estima un avance del 25% superior a lo programado gracias al acompañamiento legal a la comisión agraria regional (CAR) y a la gerencia de Gestión Ambiental Tambopata; el avance de la fase de preparación de la Carta Orgánica Municipal de Cobija (COM) con el

equipo técnico, el plan de trabajo y el diagnóstico referencial desarrollado y un reglamento para la elaboración participativa en proceso y, por último, con el plan de gestión integral de residuos sólidos y el piloto de segregación de basuras de Tambapoto ya arrancados y con apoyos del proyecto en la formulación y en la difusión y sensibilización. Los R3 y 4 se corresponden a un periodo más avanzado del proyecto aunque en lo referente al tercero se ha asistido a las reuniones y talleres oportunos de la iniciativa MAP. Además, se han realizado las actividades necesarias a la organización del proyecto con reuniones de seguimiento entre los socios, la realización de un programa radial en Puerto Maldonado para una mayor difusión del proyecto, así como la compra de diverso material promocional y de utilidad para los beneficiarios (chalecos, bolsas...). El proyecto ha buscado la articulación con otras intervenciones en la zona y con la propia actuación de algunos de sus socios (el apoyo previo al CGB Muymanu-Manuripe (M.M.), los fondos de la cooperación japonesa para el tratamiento de residuos o los proyectos presentados por el CGB a cooperación italiana o estadounidense. El grado de entrega de productos se mantiene igualmente de acuerdo a lo programado y con una calidad alta en los mismos.

### **Effectiveness to date**

La eficacia del proyecto es alta. El proyecto está todavía en una etapa temprana de ejecución pero la probabilidad de general procesos de gestión territorial inclusivos es buena ya que se están fortaleciendo instituciones intermedias en el tema forestal que incluyen a miembros tanto públicos como privados en dos regiones donde el bosque es la principal fuente de riqueza, y por lo tanto de conflictos, y en el momento en el que se está definiendo la normativa y el papel de los diferentes actores respecto a él. La consecución de los resultados hasta la fecha es positiva. Se está logrando una capacitación de las organizaciones intermedias y de las autoridades locales y se están activando espacios de concertación e incidencia como el comité de gestión de bosques quien ya está recibiendo fondos estatales devengados en 2008 y 2009 y, quien, está a su vez promoviendo servicios propios que además de general un valor para sus socios le permiten obtener unos fondos extra (servicios de linderamiento o seguimiento de castaños, posible actualización futura de los POA de los castaños...). Las autoridades apoyadas tienen un buen compromiso con el proyecto y se está potenciando su rol respecto a la temática medioambiental y participativa con iniciativas como la Carta Orgánica Municipal de Cobija, el plan de desarrollo de Tahuamanu o el plan de gestión de residuos.

### **Impact prospects**

El proyecto presenta unas perspectivas de impacto muy altas. Gracias al trabajo y presencia previa de los socios en la zona se ha logrado ya incidencia a nivel nacional con la inclusión de los CGB en la futura ley forestal peruana dándoles un rol activo a espacios hasta ahora inoperantes y manteniendo su financiación a través de fondos públicos regionales. La activación de estos espacios de concertación contribuirá, además, a la reducción de conflictos entre usuarios del bosque al permitir instancias donde poder solucionarlos. Se prevé también una mayor concienciación medioambiental y un mayor cuidado del bosque (al sensibilizar desde estos espacios sobre las condiciones de concesión forestal y las actividades agrarias por ejemplo). El proyecto tiene todavía por delante dos tercios de tiempo y hay ya visos iniciales de un impacto futuro con el interés en realizar un posible aniversario anual y de carácter nacional o binacional de la castaña amazónica (todavía en fase de estudio), la incidencia no prevista en el estatuto provincial en Bolivia, la posible adaptación de los POA anuales de los castaños a uno plurianual con menores costes. Sin embargo, hasta el momento, aunque hay previstas actividades de sistematización y difusión de las experiencias piloto desarrolladas, no está asegurada su replicabilidad en otras áreas de la provincia (otros CGB por ejemplo).

### **Potential sustainability**

La sostenibilidad se está afianzando. En el terreno económico y respecto a las organizaciones de base se ha logrado acceder, tal y como se ha comentado, a fondos estatales devengados. Los fondos de 2010 y posteriores deben reclamarse al gobierno regional para lo que se está todavía definiendo el procedimiento. A futuro es necesario que se encuentren mecanismos para evitar la prefinanciación de las actividades de los CGB, en este sentido se han logrado acuerdos con empresas madereras (también socias del CGB) para la realización de actividades remuneradas y hay interés en avanzar en este sentido, también se han presentado propuestas a la cooperación internacional. El nivel de apropiación del proyecto es alto al insertarse totalmente en estructuras locales y basarse en un diseño participativo sin embargo las instituciones son todavía muy débiles en el caso peruano o en una fase embrionaria en el caso boliviano.

En algunos casos existe un fuerte empuje y compromiso personal con la institución lo que, aunque en esta fase inicial está sirviendo como motor para su desarrollo, pudiera dificultar la apropiación y sostenibilidad futura (instalación de la oficina en el domicilio del presidente del CGB M.M.). Hay una buena interlocución del proyecto con las autoridades políticas y el compromiso de éstas con los programas piloto en proceso es alto e

incluye la puesta a disposición de los fondos acordados (plan PIGARS o Carta Orgánica de Cobija). La principal actividad del proyecto es contribuir a las capacidades institucionales y de gestión tanto de las organizaciones de base como de las propias autoridades locales traduciéndose para la práctica totalidad de los servicios piloto implementados en una necesidad de coparticipación de los propios beneficiarios lo que mejora su compromiso y fortalecimiento.

#### **Key observations and recommendations**

1. Analizar la sostenibilidad del CGB M.M. en función de si su papel se va a limitar a ser un ente concertador y de incidencia política o, además, desarrollador de servicios para sus socios y, en consecuencia, estudiar la posible remuneración de sus miembros o la idoneidad de una localización específica.
2. Fomentar el intercambio de experiencias específicas a cualquier nivel (equipo de proyecto, organizaciones de base, autoridades locales, productores) entre ambos países de manera que se potencie el carácter binacional del proyecto.
3. Estudiar la posibilidad de incluir capacitaciones generales y bajo demanda al interior de las propias organizaciones que forman las instituciones intermedias.
4. Aunque el proyecto esté en un periodo inicial, considerar la replicabilidad concreta (dónde, qué aspectos) de las intervenciones piloto (PGIB, COM, CGB<sub>i</sub>) además de la sistematización y difusión.
5. Definir la estrategia, que debe ser compartida por todos los socios, que se va a desarrollar respecto a la iniciativa MAP.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-131747.02  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** Salud Intercultural en San Lorenzo

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-133769
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Salud Intercultural en San Lorenzo
Domain	NGO co-financing (PVD)
DAC - CRS Sector	12181 - Medical education/training
Additional DAC - CRS code	11430 - Advanced technical and managerial training
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	23/11/2007
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GARCIA TATIANA
Monitor	Haydée García Velásquez
Project Authority	Terra Nuova, Centro per il volontariato - Onlus
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	01/01/2008
End date - planned	31/12/2011
Start date - actual	01/01/2008
End date - likely	31/12/2011
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	737,836
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	737,836
Other funding (government and/or other donors)	246,005
Total budget of operation	983,841
Total EC funds disbursed	664,252
Financial data on	15/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	B
Impact prospects	B
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### **Relevance and quality of design**

El proyecto mantiene un alto grado de pertinencia porque responde a la necesidad de mejorar problemas de cobertura, calidad y acceso a los servicios de salud de las poblaciones indígenas mediante la formación de personal de salud adecuado a los requerimientos de estas zonas, incluyendo personal femenino, porque las mujeres indígenas presentan mayores vulnerabilidades de salud. La lógica de intervención sigue siendo válida y el diseño prevé los instrumentos básicos para su gestión: un ML con OG y OE claramente dirigidos a las necesidades identificadas; actividades, productos y resultados enlazados en esa dirección; indicadores que, si bien es necesario mejorar, en general, facilitan el monitoreo del proyecto; y, se tiene delineada una estrategia para su institucionalización que culmina con la aprobación de la mención de Salud Intercultural aprobada por el Ministerio de Educación. El proyecto es conocido y reconocido por los actores pertinentes, incluyendo la organización indígena, y en su diseño están considerados los aspectos de género, derechos humanos y, por la naturaleza del proyecto, la defensa al medio ambiente.

#### **Efficiency of Implementation to date**

La eficiencia se vio afectada al inicio del proyecto por retardos en la creación del ITSSL donde se iba a insertar la experiencia, lo cual impedirá medir el impacto del proyecto (OG) y validar la experiencia. Una vez ajustados los POA, no se encontraron retardos significativos en la ejecución de las programaciones, salvo en algunas actividades tales como el diseño del material didáctico y la sistematización de la experiencia en cuyo caso ya está previsto contratar al personal y los servicios necesarios para adecuarse al cronograma. Los recursos se gestionan de manera eficiente garantizando la disponibilidad de los insumos, así como la oportunidad y calidad de los productos. Para ello, Terra Nuova además de su amplia experiencia cuenta con las herramientas de gestión básicas tales como un ML, el diseño funcional y estructural de la organización del proyecto, POA, Plan de Comunicación y Visibilidad, y Plan de Monitoreo. La alta calidad y el compromiso del personal dedicado a la dirección y coordinación del proyecto constituyen un factor fundamental del buen desempeño observado y la calidad de los productos. La ejecución financiera se corresponde con lo programado y para garantizar su transparencia y el adecuado uso de los recursos, la ONG (Perú) dispone de un sistema contable y mecanismos para el seguimiento físico y financiero del proyecto, realizaron 3 misiones de evaluación (Roma) y una evaluación intermedia.

#### **Effectiveness to date**

Los resultados esperados avanzan satisfactoriamente hacia la meta propuesta para el OE, cual es la institucionalización de la mención intercultural en el ITSSL. El R1 reporta 100% ejecución porque se han consignado todos los acuerdos institucionales planteados en el ML para la carrera intercultural de enfermería. El R2 reporta 83% ejecución toda vez que se está aplicando el currículo de 2 ciclos para la formación de enfermeros interculturales; se formaron 21/30 terapeutas previstos (de los cuales 6 son mujeres parteras y /o sobadoras); y se construyeron 3/7 malocas planificadas para sesiones de medicina ancestral. R3 reporta 83% de ejecución porque 28 alumnos están cursando la carrera actualmente, 7 son mujeres (88% de las que iniciaron el curso) - aun les resta un semestre para completar sus estudios. R4 reporta 72% de ejecución porque se completó el diseño del modelo de gestión intercultural del ITSSL con la elaboración del Plan de Gestión Intercultural y se logró su aprobación ante las instancias educativas regional y local. Resta la aprobación del Ministerio de Educación para su institucionalización en el ITSSL. En lo relativo a la calidad de la formación, los estudiantes ya han resuelto problemas de salud durante sus prácticas, ven pacientes que no se dejan atender por personal de salud occidental y están logrando producir medicinas vegetales.

#### **Impact prospects**

Aunque no se ha completado el proyecto hay impactos evidentes: la cobertura de los servicios aumenta cuando los estudiantes realizan sus prácticas en los centros de salud; se han modificado actitudes de los médicos respecto a los beneficios de la medicina ancestral; se han observado cambios de actitud de los

personeros del gobierno respecto a las prácticas de salud intercultural. Los estudiantes, además de mejorar su formación, reconocen cambios en sus propias actitudes discriminadoras con respecto a miembros de otras etnias o hacia la población mestiza. A futuro, es previsible que además del aumento de cobertura de los puestos de salud en las comunidades indígenas, mejore la calidad y el acceso a los servicios de salud.

#### **Potential sustainability**

La mención intercultural es apoyada por actores institucionales de los sectores educación y salud a nivel regional y local y se han realizado acuerdos en esta dirección, que se fortalecerán una vez aprobada la mención por parte del Ministerio de Educación. Los gobiernos locales se han comprometido a contribuir con el aseguramiento logístico de los estudiantes, pero aun no se han concretado acuerdos en ese sentido pese a la incidencia que se ha realizado desde el proyecto; es probable que el apoyo de algunos gobiernos locales se concrete una vez el MINEDU apruebe la mención.

#### **Key observations and recommendations**

- El proyecto debe acentuar las labores de incidencia para lograr la aprobación de la mención de salud intercultural por parte del Ministerio de Educación, así como la contratación inmediata de las y los egresados por parte de la Red de Salud al término de su formación.
- TERRA NUOVA debe hacer el esfuerzo de ejecutar la actividad de evaluación prevista en el ML a los fines de validar el modelo de educación de salud indígena y replicarlo en otras comunidades. Dados los problemas reportados sobre la información epidemiológica de la zona, la evaluación supondría diseñar una línea de base sobre la situación de salud de los pueblos que participan en el proyecto. Además de permitir conocer el impacto de evaluación de la experiencia, los resultados podrían contribuir a mejorar la información epidemiológica.

#### **Lecciones aprendidas:**

- El proyecto demostró la necesidad de prever, como parte del currículo intercultural, un curso de nivelación para estudiantes indígenas con mayores desventajas educativas en sus zonas y a causa del idioma. En el caso de San Lorenzo, esta responsabilidad quedaría a cargo del ITSSL. Más, en la ocasión de repetir la experiencia en otra región, esta actividad debe incluirse en el diseño del proyecto.
- En ocasión de replicar el proyecto se debe considerar aumentar las actividades de formación en Salud Sexual y Reproductiva desde el mismo momento cuando se seleccionan los estudiantes, para evitar en lo posible la deserción por causa de embarazo y facilitar la transmisión de este conocimiento a las comunidades indígenas a través de los enfermeros interculturales.
- En todos los proyectos aprobados por la UE deben existir disposiciones claramente identificadas y expresadas para gestionar los riesgos externos que pueden afectar el desempeño de los proyectos.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-105184.04  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** DESARROLLO TERRITORIAL Y DEMOCRACIA PARTICIPATIVA EN EL PERU

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-118996
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Desarrollo Territorial y Democracia Participativa en Perú
Domain	NGO co-financing (PVD)
DAC - CRS Sector	15220 - Civilian peace-building, conflict prevention and resolution
Additional DAC - CRS code	15220 - Civilian peace-building, conflict prevention and resolution
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	28/12/2006
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	LJUNGGREN BACHERER MALIN
Monitor	Angeles Mohedo Pérez
Project Authority	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques - GRET
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	01/03/2007
End date - planned	28/02/2011
Start date - actual	01/03/2007
End date - likely	30/11/2011
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	714,731
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	714,731
Other funding (government and/or other donors)	503,742
Total budget of operation	1,218,473
Total EC funds disbursed	643,258
Financial data on	02/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	C
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	B
Impact prospects	C
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El proyecto presenta una pertinencia alta al orientarse a la creación y apoyo de capacidades locales de comunidades de campesinos en una zona geográfica donde la población sufre serias carencias en necesidades básicas, unido todo a una ineficaz gestión de recursos. La elaboración y puesta en marcha de planes de desarrollo local es coherente además con el proceso de descentralización iniciado en Perú, avanzándose así en la planificación territorial concertada entre las diferentes autoridades locales, provinciales y regionales. A pesar de esta pertinencia neta, el diseño del proyecto presenta serias deficiencias estructurales detectadas desde el primer monitoreo. Estas refieren, entre otras, a la lógica de intervención prevista, sistema de coordinación entre los socios actores, y al establecimiento de unos IOV que no logran medir el alcance obtenido en objetivos y resultados, siendo, a la postre, no obtenibles a fecha actual. Igualmente, las deficiencias de diseño se reflejan en el establecimiento precario de hipótesis, lo que ha afectado a las acciones previstas en la zona minera de Las Bambas. Estas deficiencias no se han corregido tras la aprobación de una Adenda a final de abril 2010. Dicha Adenda se ha centrado en la reformulación de actividades 2.5 y 2.6 al no recibirse fondos comprometidos por parte de la ONG europea GRET. Se ha mantenido el aporte de la UE (un 58,66 %), reduciéndose el presupuesto total a un 95 % (actualmente, 1.218.473 €). El proyecto no cuenta actualmente con una estrategia de salida consolidada, y CBC trabaja actualmente en ella. Se destaca el aumento de la colaboración con otras organizaciones locales por parte de los socios (IAC, Ayuda en Acción, CARE, ASGOL) para posibilitar la ejecución de actividades en el periodo final. Hay un alto apoyo a nivel de Gobierno Regional (GR, autoridades salientes y entrantes), difiriendo el apoyo según los casos con autoridades provinciales y municipales. La promoción de la gobernabilidad y el respeto del medio ambiente son aspectos presentes por el contenido del proyecto. No existe una promoción de la perspectiva de género (tampoco tras la adenda).

#### Efficiency of Implementation to date

La eficiencia del proyecto ha mejorado en este periodo monitoreado, pasando por la intensificación en la ejecución de actividades, principalmente desde la firma de la Adenda por parte de la DEL en abril 2010. Cabe resaltar la ineficiencia por parte de GRET en retardar la firma de la Adenda hasta finales septiembre 2010, cuando la DEL había firmado ya en abril. No obstante, los socios locales ya comenzaron a ejecutar las reformas formuladas en actividades. La falta de disponibilidad de recursos financieros, circunstancia que influyó negativamente en la eficiencia en los comienzos del proyecto, se ha subsanado en este periodo, y se han conseguido finalmente los fondos propuestos tras la anulación de la aportación de GRET al proyecto. A 31/03/2011, se han ejecutado 590.085 € de los 714.731 € comprometidos por la UE. Está pendiente un último pago de 71.473 € por parte de la UE a la finalización del proyecto. 2 líneas sobrepasaran lo previsto (recursos humanos y gastos de la acción), compensando este exceso con otras líneas (viajes, materiales y suministros y otros). Con la prórroga otorgada por la Adenda, es viable la finalización de las actividades a tiempo y alcanzar la ejecución total del proyecto a tiempo. Desde el último monitoreo, se resalta el alcance logrado en varios productos del proyecto, principalmente R1 (finalización saneamiento legal de comunidades campesinas previstas, finalización de planes comunales) y R2 (Plan Provincial en Cotabambas aprobado, avance en el Plan Provincial para Grau, formación de JASS y OSSABAS, capacitación en gestión municipal, agua y saneamiento). Existe una reformulación del producto a obtener por la actividad 2.4 no comunicada a la UE (de un SIM a un SIGM, sistema de información geo-referenciada municipal). El principal avance en los productos del R 3 refieren a dos áreas: 1) continuación de la publicación de los boletines de información de la situación minera; 2) apoyo a las comunidades campesinas a través del grupo técnico dinamizado por CooperAcción, para dar comentarios, réplicas y alternativas coordinadas al Estudios de Impacto Medio Ambiental presentado por la empresa minera Xtrata para la explotación minera de Las Bambas. Señalar que aún no existe una estrategia de salida consensuada con los destinatarios, por lo que la transferencia de productos a las autoridades puede quedar seriamente debilitada.

## **Effectiveness to date**

Los resultados se están alcanzado de forma positiva para R1 y R2, presentando un logro actual que permite confirmar su consecución total para el final del proyecto. El empoderamiento de capacidades en autoridades gubernamentales y especialmente de líderes de comunidades campesinas con las que se ha trabajado es innegable. Sin embargo, los IOV no permiten medir su alcance, y no son factibles de obtener en fecha actual (ver recomendación). Existe un alto riesgo de que el R3 no se alcance plenamente (establecimiento de un mecanismo permanente de concertación). La mesa de minería no convoca reuniones, y su ordenanza de reconocimiento culminó en 2009. Dada la situación, los esfuerzos de CooperAcción se han focalizado en el grupo técnico (con ordenanza hasta 2013). Las hipótesis de riesgo (cambiante situación política y fragilidad institucional) no fueron suficientemente identificadas, y finalmente la réplica de la experiencia de la mesa de concertación en la zona de Tintaya por CooperAcción no es extrapolable a Las Bambas. Mencionar que 2 de las 3 temáticas de sistematización propuestas en la agenda (R 4) han sido substituidas. Este cambio está pendiente de comunicar formalmente a la UE. La obtención del OE puede ser alta a final del proyecto en cuanto al aumento de capacidades para la gestión territorial concertada (señalar error en marco lógico que incluye región de Cusco en el enunciado aún cuando el proyecto refiere sólo a las provincias de Grau y Cotabambas, región de Apurímac). Se hubiera podido aprovechar la firma de la agenda para reformular estos IOV, valorados inadecuados desde el primer monitoreo.

## **Impact prospects**

Existen impactos positivos en relación al OG1 y OG2, y en menor medida para el OG3, ya que la dinámica de los presupuestos participativos y la interrelación con los planes de desarrollo local no está asimilada aún por las autoridades distritales principalmente. El marco lógico indica unos IOV para los OG que no se prevé obtenerse, sin línea de base además. La Adenda no corrigió el error en el indicador del OG 2 que refiere al Consejo Nacional de la Descentralización (no existe desde 2007). Parte del impacto logrado por el proyecto en relación a los OG se ha difuminado con el cambio de autoridades, lo que se está compensando con la intensificación de las actividades de formación y constitución de JASS en la región de GRAU, y una labor de comunicación con nuevas autoridades en Cotabambas. El impacto a nivel distrital será mayor en Grau (mayor número de planes aprobados) que en Cotabambas, además que el Plan Provincial se trabaja con nuevas autoridades. En Cotabambas se necesita un esfuerzo adicional de comunicación para no perder los avances en la planificación concertada a nivel provincial y distrital tras el cambio de autoridades, más reacias al Plan ya aprobado.

## **Potential sustainability**

No existe ninguna estrategia de salida económico-financiera para la continuación de capacitaciones y asesorías más allá de la obtención de nuevas subvenciones. Sin embargo, tanto CooperAcción como CBC planean continuar con su presencia en la zona a través de subvenciones UE u otras. Gran parte de los logros del proyecto pasan por las capacitaciones realizadas y el aumento de la sensibilización hacia los planes de desarrollo local y la participación en los presupuestos participativos. La involucración de los diferentes grupos meta ha sido y continúa siendo en general muy alta, en menor medida en relación a parte de los actores involucrados por la explotación del conjunto minero de Las Bambas. En ambas provincias, las actividades de capacitación en agua y saneamiento y constitución de JASS constituyen uno de los mayores éxitos, comprometiéndose las autoridades municipales en seguir trabajando con ellas. El proyecto ha impulsado la aprobación del Plan de Desarrollo Regional Concertado para la región de Apurímac 2021, aprobado en julio 2010.

## **Key observations and recommendations**

Observaciones: Proyecto con carencias de diseño que han persistido hasta el final, y enfocado a dos provincias de muy difícil acceso terrestre, en los que no contar con presencia permanente de los socios ha dificultado y ralentizado la ejecución y seguimiento. La intervención de GRET quedó vacía de contenido al no recibir los fondos comprometidos, y sin presencia en Perú, ha ralentizado toma de decisiones en terreno.

### **1) CBC/DEL UE:**

- Comunicación formal por escrito con la DEL por parte de CBC relativa al estado actual de consecución de los IOV y de la adaptación de varios de ellos con la que se trabaja actualmente.
- Se habrán de comunicar así mismo el cambio en la temática de dos de las sistematizaciones (R 4) y en la actividad 2.4.

2) CBC: Establecimiento y sistematización de una "estrategia de salida" consensuada entre los socios CBC y CooperAcción, así como los destinatarios de las actividades a nivel de la autoridad regional, autoridades provinciales, municipales y líderes comunales. Debe concretarse la transferencia de productos a las autoridades.

- 3) CBC: Reforzar la estrategia de comunicación con las nuevas autoridades más reacias a los avances obtenidos por el proyecto e implementación de los planes de desarrollo elaborados. A nivel del Gobierno Regional, presentación formal de los logros y avances del proyecto (las autoridades anteriores no han transferido información).
- 4) CBC: Refuerzo de la comunicación en cuestión de género en la ejecución de las actividades pendientes.



## Monitoring Report

<b>Monitoring reference</b>	MR-131749.02
<b>Report date</b>	05/07/2011
<b>Project title</b>	Fortalecimiento de capacidades para la gestión municipal, mediante el uso innovador de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en las provincias de Acomayo (Cusco) y San Pablo (Cajamarca), Perú

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-157415
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Fortalecimiento de capacidades para la gestión municipal, mediante el uso innovador de las tecnologías de la información y la comunicación en las provincias de Acomayo (Cusco) y San Pablo (Cajamarca)
Domain	Development - Non state actors and local authorities Co-financing (PV)
DAC - CRS Sector	15000 - GOVERNMENT AND CIVIL SOCIETY
Additional DAC - CRS code	22020 - Telecommunications
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	09/12/2008
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GARCIA TATIANA
Monitor	María Méndez García de Quesada
Project Authority	Ingeniería sin Fronteras APD
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	15/01/2009
End date - planned	15/01/2013
Start date - actual	15/01/2009
End date - likely	15/04/2013
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	400,000
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	400,000
Other funding (government and/or other donors)	316,507
Total budget of operation	716,507
Total EC funds disbursed	205,747
Financial data on	31/03/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	B
Impact prospects	B
Potential sustainability	C

### IV. Summary of conclusions

#### **Relevance and quality of design**

Con carácter general el grado de pertinencia puede considerarse adecuado dado que el proyecto busca fomentar la gobernabilidad democrática y contribuir al proceso de descentralización mediante el refuerzo de capacidades institucionales de las municipalidades, mejorando sus procesos de gestión en relación a los servicios prestados a la ciudadanía, aprovechando el uso innovador de sistemas de telecomunicación apropiados al medio rural. El proyecto tiene como marco el proceso de descentralización administrativa que se está viviendo en Perú, y la normativa reguladora existente en el país en el tema del desarrollo de los servicios de información regulado por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico en Informática (ONGEI). Con relación al marco estratégico de la UE para el país, la acción objeto de monitoreo corresponde a la Línea Estratégica de "apoyo al desarrollo social integral en regiones específicas reforzando la cohesión social", y en concreto en el marco del objetivo general: "contribuir a la implementación del proceso de descentralización desde abajo a través de la capacitación a los actores locales y fortalecimiento de su interlocución frente al Estado". El alineamiento con las políticas del gobierno también va en consonancia con las estrategias europeas de desarrollo y con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (a través de su octavo objetivo). Desde el punto de vista del diseño se observan algunas deficiencias. La intervención se plantea en unos términos realistas y medibles a nivel de sus actividades y resultados, con metas a alcanzar que son realistas y limitadas en el tiempo. Sin embargo, a nivel del OE no se está recogiendo la información que permita medir los indicadores planteados para este nivel. El Objetivo general ha sido formulado en términos vagos y poco concretos incluso en el detalle de los indicadores formulados para el alcance del mismo. Hubiese sido deseable incluir más indicadores de impacto al nivel del OG y con ello haber previsto algunas acciones monitoreo dirigidas a valorar los cambios producidos a este nivel. El proyecto se inserta en la segunda y tercera fase del Programa Willay, que a su vez tiene una dimensión temporal mayor al propio proyecto a través de la financiación asegurada de AECID hasta 2014 incluido, en este sentido sería adecuado una mayor coordinación entre los diversos donantes del programa Willay. El enfoque de género no fue considerado en el diseño del proyecto, sin embargo, fruto de una recomendación del anterior monitoreo, se contrató una consultoría para el análisis de género en el proyecto. Actualmente se está capacitando en género del propio equipo ejecutor del proyecto. La gobernanza es el eje central del proyecto, sin embargo, ésta ha sido considerada en solo una de sus vertientes, mayor capacidad de gestión de las instituciones públicas, faltando el enfoque de la gobernanza democrática ejercida por el propio ciudadano. En cuanto al enfoque de derechos humanos, este enfoque se está considerando en el conjunto del programa Willay, a través del convenio aprobado por AECID. El proyecto no tiene una especial relación con los temas medio-ambientales.

#### **Efficiency of Implementation to date**

La eficiencia del proyecto se considera adecuada. Con carácter general hay que decir que la alianza institucional conformada para este proyecto está dando resultados satisfactorios. Hay que señalar también que entre ISF y Soluciones Prácticas ya había varios años de trabajo conjunto. Inicialmente hubo un claro reparto de responsabilidades entre los tres socios haciéndose cada uno responsable de un determinado(s) resultado(s). Aunque ha existido una muy buena coordinación entre ellos, el reparto tan separado de responsabilidades ha impedido crear mayor número de sinergias. Del presupuesto total de ¢ 716.506,88 de los cuales la UE aporta ¢ 400.000 se ha transferido hasta el momento ¢ 205.747. A fecha 31.03.2011, se ha alcanzado la ejecución total del año 1 de ejecución incluyendo el aporte propio y el 70% del pago 2. Esto representa aproximadamente un consumo del 92% de la subvención de UE para los dos primeros años. Actualmente se está ya realizando la auditoría de los gastos imputables al segundo pago para poder solicitar el 3 pago. Se constata, por tanto, un cierto atraso en la ejecución presupuestaria. Este atraso se debe básicamente a la casi paralización del proyecto durante el primer semestre del año 2011 debido al cambio de los gobiernos locales. En general, a pesar del retraso de algunas actividades, el logro de los resultados se sitúa alrededor del 90-95%.

## **Effectiveness to date**

El grado de avance con relación a la consecución de los resultados es satisfactorio. En relación con los indicadores a nivel del OE, aunque estos resulten adecuados en la manera en que se han formulado, se ha constatado que no existen fuentes de verificación ("entregables") que permitan su medición. No se considera que haya efectos negativos sobre los grupos meta. Tampoco ha habido efectos externos positivos especialmente relevantes que hayan reforzado los objetivos del proyecto.

## **Impact prospects**

Tanto la formulación del OG como de su indicador resulta demasiado ambiguo y por tanto difícil de medir. Sería más interesante incluir a nivel del OG algún indicador en dirección de medir el impacto que la mejora de las capacidades institucionales de las municipalidades está reportando a los propios ciudadanos. No obstante, aún a falta de indicadores, parece bastante probable pensar que esta estrategia tendrá impactos positivos en la ciudadanía, dado que ya son varios de los procesos mejorados en su gestión y que están, por tanto, repercutiendo en un ahorro de tiempo y mejor información al ciudadano. Un factor externo que en este sentido condiciona poderosamente el impacto del proyecto es la alta movilidad de funcionarios y la precariedad de sus contratos (en muchas ocasiones con una duración de meses). Igualmente, el factor cultural, patrones de comportamiento y actuación profundamente arraigados (la no transferencia del conocimiento a nuevos trabajadores, incluso el robo de la información institucional que se produce de manera reiterada cuando hay cambio de gobierno) cuya modificación requeriría de una secuencia de intervención más larga. Un impacto positivo no contemplado en la lógica del proyecto en su formulación es el grado de coordinación y concertación que se ha generado entre los sectores (educación, salud, municipalidad) de un mismo municipio, y al interior de los mismos sectores (por ejemplo, toda la red de salud de los distintos municipios beneficiados con el proyecto).

## **Potential sustainability**

El proyecto se inserta plenamente en las estructuras locales porque su objetivo es fortalecer a las mismas en su gestión. Como estructuras locales de este proyecto se consideran a las municipalidades aunque con el Programa Willay también se está beneficiando a los sectores educación (colegios) y salud (centros de salud). La debilidad, tal y como ya se ha expresado, es que los cambios de gobierno y los cambios de personal local de manera continua, llegan a alcanzar a más del 90% del personal de las municipalidades. Esta situación unida a la cultura de no realizar procesos de transferencia de los salientes a los entrantes, pone seriamente en peligro la sostenibilidad del proyecto por falta de apropiación. En cuanto a las capacidades de gestión, técnicas y financieras para continuar con los beneficios del proyecto, señalar que el nivel técnico es el más complejo para los beneficiarios en este momento. La posibilidad de que el sector privado pueda apoyar el proyecto y pueda ser una causa de relanzamiento y sostenibilidad sería posible con empresas a nivel regional que ya trabajan con redes LAN. En cuanto a la sostenibilidad financiera, el servicio tiene que ser asumido por las municipalidades y los gastos son totalmente asequibles aún cuando hubiera cambios en los factores económicos (los gastos de inversión no suponen en ningún caso más de un 3% del presupuesto de la municipalidad). Existe una estrategia de salida pero esta debe ser bien trabajada con las municipalidades.

## **Key observations and recommendations**

Es destacable el nivel de flexibilidad del proyecto en todas sus dimensiones para ajustarse a las necesidades de cada momento. Igualmente, el sistema de planificación y seguimiento es ejemplar en cuanto a periodicidad y grado de detalle con el que se realiza.

1. Se recomienda una mayor coordinación con AECID a través de su OTC en el país, dado que existe cofinanciación en el marco del mismo programa Willay. El conocimiento de ambas partes en profundidad de la estrategia del programa podría generar sinergias entre los dos actores en cumplimiento de los principios de la Declaración de París. Sería recomendable la creación de una mesa de donantes en donde hubiera representación de AECID, UE y CAM (actuales donantes del programa) liderada por la propia ISF.
2. Se recomienda incorporar algunos indicadores que permitan medir la calidad de los productos obtenidos en cada uno de los resultados en base a la información que los socios ya están recogiendo a través de diversas fuentes de verificación. Igualmente, revisar los indicadores del OE así como las fuentes de verificación que permitan su medición. Por último, teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto, medir cambios cualitativos es importante. Ello requiere un sistema de monitoreo más avanzado que incluya un componente de investigación acerca de los efectos y cambios que se desencadenan a partir de los productos generados por el proyecto. En este sentido se recomienda elaborar nuevos indicadores para el OG que permita apuntar en esta dirección.
3. De cara a la sostenibilidad cultural es necesario un trabajo más intenso abordando varios frentes. Se recomienda un trabajo con las instituciones públicas en el refuerzo de una cultura de transferencia de

conocimientos y tecnología instalada para evitar la pérdida del conocimiento ante los cambios de funcionarios frecuentes. Igualmente, evaluar las posibilidades reales que hay de que la sociedad civil ejerza un papel de vigilancia a sus municipios para asegurar la transferencia de los nuevos procesos adquiridos. En esta línea, otra posibilidad sería trabajar más fuerte con los sectores educación y salud de cada municipio para que asuman un papel de vigilancia ciudadana en el cumplimiento del pago de los costes operativos y de inversión que deben realizar las municipalidades.

4. Iniciar un trabajo con las empresas regionales de TIC que puedan empezar a suscribir contratos de mantenimiento con las municipalidades para asegurar la sostenibilidad técnica del sistema instalado.



## Monitoring Report

<b>Monitoring reference</b>	MR-131750.02
<b>Report date</b>	05/07/2011
<b>Project title</b>	Fortalecimiento del desarrollo territorial en Concepción y Huancayo

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-157454
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Fortalecimiento del desarrollo territorial en Concepción y Huancayo
Domain	Development - Non state actors and local authorities Co-financing (PV
DAC - CRS Sector	15110 - Economic and development policy/Planning
Additional DAC - CRS code	31120 - Agricultural development
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	18/12/2008
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GUERRA ROXANA
Monitor	César Martín Mon
Project Authority	Fratelli dell'Uomo
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	01/02/2009
End date - planned	01/06/2012
Start date - actual	01/02/2009
End date - likely	01/06/2012
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	400,000
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	400,000
Other funding (government and/or other donors)	135,000
Total budget of operation	535,000
Total EC funds disbursed	360,000
Financial data on	13/06/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	C
Impact prospects	B
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### **Relevance and quality of design**

La pertinencia del proyecto es alta. El objetivo del proyecto de consolidar procesos de gestión local en busca de un desarrollo socioeconómico básico era y sigue siendo muy pertinente en una zona con marcados índices de pobreza y considerada dentro de los quintiles más pobres del país. Hay una buena coherencia con la política del gobierno central y con las líneas estratégicas de la UE para Perú (el desarrollo socioeconómico 02-06, y desarrollo de las regiones reforzando la cohesión social 07-13). Respecto al diseño, el proyecto contemplaba dentro de sus hipótesis la existencia de mancomunidades lo que finalmente no se ha producido y, a posteriori, se presenta muy ambicioso ya que su existencia no estaba legalmente definida (ha habido que esperar hasta el decreto N°046-2010-PCM de 09/04/10) ni estaban claros los costes y beneficios que esta figura tendría para las municipalidades de la zona. Por lo tanto, aunque la lógica de intervención del proyecto es acertada por varias razones (la involucración desde el inicio de productores locales, proyecto y municipalidades en una alianza tripartita, el carácter participativo a la hora de fijar los aspectos a apoyar, la concentración en un único subsector por municipio y en pequeñas intervenciones productivas así como el énfasis puesto en el cuidado medioambiental y en la adecuación tecnológica), la ausencia final de mancomunidades sobre las que poder actuar a afectado al diseño del mismo. El proyecto, sin embargo, ha sabido adaptarse trabajando a nivel de municipalidades y apoyando la creación de espacios (llamados "comisiones mixtas") de discusión y concertación entre municipalidades con el mismo subsector priorizado. Esto se ha visto reflejado en el marco lógico del proyecto añadiendo indicadores en los resultados 1, 2 y 3 de acuerdo a las indicaciones del anterior monitoreo y la DUE. Aunque hay una medición diferenciada por género de algunos indicadores no se ha realizado propiamente una estrategia de género específica.

#### **Efficiency of Implementation to date**

La eficiencia del proyecto es positiva. Hasta la fecha se han recibido tres pagos por un total de 360.000 euros, el 90% de los fondos comprometidos por la UE. A nivel de socios la situación es diferente, el total desembolsado hasta la fecha asciende a 83.082, representando el 61% de lo comprometido. La ejecución presupuestaria es correcta ya que con el 70% del tiempo transcurrido se ha realizado un gasto de 371.960, representando un 70% del total. El desglose por rubros es bastante parejo salvo en el rubro 6 "otros", donde se incluye la asistencia técnica y apoyo a los procesos productivos, que se encuentra ejecutado en un 96%, y el subrubro para el plan de acondicionamiento en Chilca que no será realizado y presenta una subejecución de unos 12.000 euros. Las actividades se están ejecutando de acuerdo a lo programado salvo en el resultado 3 y principalmente en el componente de vivienda donde los nuevos gobiernos de las elecciones de 2010 en las 4 municipalidades implicadas suspendieron el aporte de fondos a las viviendas modelo lo que, unido a las fuertes lluvias de inicios de año, ha provocado un retraso en su construcción. Las capacitaciones y los apoyos productivos producidos por el proyecto son muy valorados por parte de los beneficiarios directos (productores) por su calidad y su utilidad. El proyecto es gestionado mediante un consorcio de las tres organizaciones peruanas, aunque se cuenta con un coordinador del proyecto local, la mayoría de decisiones son tomadas a nivel de consorcio. El resultado es una gestión compartimentada con un componente (habitat) gestionado por uno de los socios de forma poco cohesionada al resto del proyecto.

#### **Effectiveness to date**

El objetivo específico del proyecto tiene como pieza fundamental a la mancomunidad como ente potenciador del desarrollo y la gestión local. Al no haberse cumplido la premisa de su creación y funcionamiento, se ha trabajado acertadamente en el nivel de las municipalidades buscando agrupaciones de varias municipalidades y productores en los subsectores potenciados. Este nivel de actuación merma en cierta manera las posibilidades del proyecto de incrementar los recursos públicos destinados al mejoramiento del hábitat y al desarrollo productivo (al tener la municipalidades fondos fijos y muy limitados para los servicios que tienen que ofrecer y al no poder acceder a fondos regionales y/o nacionales que requieren la presentación conjunta entre varias municipalidades). A pesar de ello, la colaboración entre productores-municipalidades y proyecto

ha logrado aumentos importantes en la productividad de los emprendimientos y se han conformado las cinco instancias de diseño y seguimiento del desarrollo local propuestas aunque con una capacidad mucho menor al de una mancomunidad (comisiones mixtas ya comentadas). Respecto a los resultados, su grado de consecución es, en términos generales, positivo. Se ha logrado un avance importante con la conformación de cuatro comisiones mixtas en funcionamiento y con proyectos apoyados desde las municipalidades integrantes y de acuerdo a los planes de desarrollo distritales e interdistritales (20% de los planes ejecutados en el caso de Achamayo y el 80% en las otras tres en el año 2010). Se han formado 37 redes o asociaciones de productores (de cuy, queso, pan, ...) y se ha logrado la ejecución de 16 proyectos productivos y el apoyo en la obtención de nuevos proyectos a nivel de programas nacionales (aliados), además se ha logrado la participación de las redes en los presupuestos participativos de 12 distritos y, también, en el provincial. El R3 sin embargo presenta menores niveles de consecución, debido a pérdidas con el tipo de cambio se redujeron las metas de este resultado en un 20%; las viviendas demostrativas presentan retrasos como comentado previamente y en el aspecto de saneamiento, se han reforzado 4 JASS junto con los que se ha presentado y obtenido fondos municipales para 4 proyectos de mejoramiento del sistema de agua y saneamiento. Las áreas municipales de saneamiento no se han conformado por falta de recursos de las municipalidades y los diez proyectos de mejoramiento (aparte de los cuatro comentados previamente) no se han podido desarrollar.

### **Impact prospects**

La contribución del proyecto a elevar el nivel de vida en las áreas intervenidas es probable. El crecimiento de ingresos en los productores apoyados es ya evidente y está provocando un efecto arrastre incrementando el precio de acopio de los insumos necesarios para la producción (generando mayores ingresos para los productores de leche en el caso del queso por ejemplo) y un efecto imitación incrementándose el número de productores que aplican las técnicas enseñadas por el proyecto y se incorporan al subsector productivo. En el caso de la mejora en las condiciones de hábitat, es previsible una mejora concreta en el abastecimiento de agua en los cuatro anexos/distritos apoyados pero posibles impactos mayores en este sentido o de replicabilidad de las viviendas modelo todavía no son evidentes. A nivel gubernamental, la ausencia de mancomunidades reduce el impacto potencial del proyecto diseñado al faltar un ente institucionalizado que aglutine, desarrolle y garantice una continuidad a lo iniciado por el proyecto; sin embargo se ha logrado una concienciación hacia la búsqueda de desarrollo local en las municipalidades y hacia la exigencia de apoyos del sector público por parte de los productores (a través de su implicación en el presupuesto participativo por ejemplo). Las metas a nivel de OG, aunque no están siendo medidas, probablemente se han quedado cortas para el componente de desarrollo económico pero serán difíciles de alcanzar para el componente de hábitat. Gracias a la creación de las subgerencias económicas en las municipalidades y a su incorporación junto con los productores en el diseño de los planes de desarrollo locales se está generando un cambio de mentalidad hacia el emprendimiento y hacia la asociatividad entre los mismos productores (la unión nos fortalece). Hay contactos incipientes para crear marcas comunes que identifiquen el producto (queso de alto Cunas, por ejemplo). Se están logrando impactos indirectos en la salud gracias a una mayor higiene (pasteurización de la leche, crianza confinada de cuyes) y producción de alimentos básicos (desnutrición infantil). Cabe destacar también la interacción del proyecto con el programa del ministerio de agricultura de apoyo a alianzas rurales productivas (ALIADOS), el proyecto está apoyando en la formulación de proyectos por parte de las redes de productores, actualmente hay 5 proyectos en ejecución y 8 presentados.

### **Potential sustainability**

La perspectiva de sostenibilidad es positiva. Los emprendimientos familiares apoyados presentan altos crecimientos de producción, rentabilidad y, por lo tanto, ingresos; lo que unido a un destacado crecimiento económico general del país, una demanda creciente de productos agropecuarios y unas técnicas de producción ya asimiladas e implantadas (queso pasteurizado, alimentación concentrada para cuyes...) permiten ser positivos respecto a su sostenibilidad. Los mayores riesgos en este sentido son una excesiva atomización y una escasa capacidad de inversión lo que podría llevar a una auto-competencia en momentos de baja demanda. La coparticipación proyecto-productor en los emprendimientos y proyecto-redes-municipios en los planes de desarrollo local favorece la apropiación consiguiéndose mayores perspectivas de continuación de los resultados una vez concluido el proyecto. A corto plazo, la probabilidad de continuación del apoyo político de las municipalidades a los planes de desarrollo y a su interrelación en las comisiones mixtas es alto gracias a las subgerencias de desarrollo recién creadas; sin embargo, a medio plazo pudiera ser más dudoso debido a la rotación de personal tanto político como técnico lo que unido a la escasez de recursos de las municipalidades y a la ausencia de una directriz clara que ligue a la municipalidad con el desarrollo económico, en este sentido, el papel de la mancomunidad si finalmente se crearan pudiera ofrecer una perspectiva de sostenibilidad futura más favorable.

### **Key observations and recommendations**

1. En el corto plazo, analizar, en conjunto con la DUE, la conveniencia de focalizar esfuerzos hacia la creación final de mancomunidades, considerando el interés real de las municipalidades en la mancomunidad (en función de un análisis coste-beneficio) y el coste de oportunidad que estos esfuerzos conllevarían para el proyecto; Ajustar en consecuencia el marco lógico del proyecto.
2. Definir una estrategia de salida del proyecto respecto a las redes (buscando una mayor oficialidad de las mismas, enfatizando el liderazgo y compromiso de algunos de sus miembros).
3. Buscar una estrategia de replicabilidad, si no es posible de la totalidad sí de aspectos concretos de la vivienda modelo (el horno ecológico, el baño ecológico, panel solar, cimientos..), realizando un mapeo de posibles fondos en la región.
4. Enfatizar y desarrollar las acciones de autoafirmación-publicidad de las asociaciones de productores con apoyo de las municipalidades a través de ferias, concursos, desfiles.
5. Fomentar el efecto imitación en la ampliación de las redes pero analizando la diversificación de productos y la ampliación de la cadena productiva (diferentes tipos de quesos por ejemplo).



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-139629.01  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Implementación de medidas de adaptación al Cambio Climático

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-204933
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Fortalecimiento de capacidades locales para la implementación de medidas de adaptación al cambio climático
Domain	Development - Non state actors and local authorities Co-financing (PV)
DAC - CRS Sector	41010 - Environmental policy and administrative management
Additional DAC - CRS code	41010 - Environmental policy and administrative management
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	03/12/2009
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GARCIA TATIANA
Monitor	Joke Vuurmans
Project Authority	Welthungerhilfe
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	01/02/2010
End date - planned	31/01/2014
Start date - actual	01/02/2010
End date - likely	31/01/2014
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	399,873
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	399,873
Other funding (government and/or other donors)	133,290
Total budget of operation	533,163
Total EC funds disbursed	87,642
Financial data on	02/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	C
Effectiveness to date	B
Impact prospects	B
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### **Relevance and quality of design**

El enfoque del proyecto es coherente con la Política Nacional del Ambiente 2009-2021 del Gobierno Peruano, que contiene un apartado especialmente dirigido al Cambio Climático (CC). El país ha ratificado los acuerdos internacionales relacionados al tema CC y cuenta, desde 2003, con una Estrategia Nacional sobre Cambio Climático (ENCC). Una de las once líneas estratégicas de la ENCC es la promoción de políticas, medidas y proyectos para desarrollar la capacidad de adaptación a los efectos del cambio climático y reducción de la vulnerabilidad; sin embargo, poco se ha podido avanzar en su aplicación a nivel local. Por tanto, el nuevo Ministerio de Ambiente (MINAM) se ha dado la tarea de revisar y reformular la ENCC, y de elaborar el Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA Perú: 2011-2021, supervisando su cumplimiento con respecto a la implementación de políticas de adaptación al CC en los diferentes sectores y niveles de gobierno (congruente con el objetivo del proyecto). El proyecto también apoya las estrategias europeas dirigidas a la reducción de la pobreza y desigualdad social, y a la contribución a un medio ambiente sostenible con una mayor cohesión social. Esta estrategia promueve la protección ambiental y explotación sostenible de recursos naturales en zonas geográficas determinadas y en un marco de ejecución descentralizada. Existe un ML que tiene una secuencia lógica entre actividades y el logro de los resultados y sus objetivos. La estrategia del proyecto se considera muy acertada por tratar la problemática del CC como un tema global y transversal, y por apuntarse a la articulación entre tres niveles de acción y concertación (local, municipal y regional) y a la promoción de sinergias y complementariedad con una estrategia sumamente participativa fortaleciendo capacidades desde la práctica. El proyecto parte y se inserta en lo que existe, con el fin de fortalecerlo y mejorarlo (aunque esto le dificulta al proyecto visualizar su aporte propio). Los IOV en el ML están formulados de manera muy general y, tal como están, será difícil medir los avances del proyecto. Además, se observa una repetición del tercer IOV a nivel del OE con el primer IOV del RE3. Merece ampliar en el ML las hipótesis con otras que se relacionan con los factores que han afectado la eficiencia del proyecto en su primer año de ejecución. Las cuestiones de medio ambiente (tema cambio climático), género (IOV sobre tecnologías que facilitan el trabajo de mujeres y niñas) y derechos humanos (población vulnerable y meramente indígena) se encuentran de forma explícita en el diseño del proyecto.

#### **Efficiency of Implementation to date**

La eficiencia se ve ligeramente afectada, con un 23% de ejecución presupuestaria al 31 % del tiempo transcurrido de período total de implementación, debido a unos contratiempos que sufrió el proyecto por factores fuera de su control (cambio de directivos de las comunidades, y las actividades electorales a nivel local, regional y nacional; problemas de acceso a las comunidades por derrumbes y conflictos sociales). Existe un adecuado seguimiento administrativo, y la contabilidad se destaca por su alta calidad y puntualidad. Llama la atención que ambos socios locales incurrieron en *«préstamos»* al proyecto por falta de fondos del proyecto para su ejecución en determinados momentos (al 31 de diciembre, el proyecto debía a ARARIWA una suma de S./6,483.52 y a CADEP un monto de S./45,930). La razón es el desfase entre la liquidación al final del trimestre anterior y la recepción del desembolso para el trimestre siguiente. Hasta la fecha, los costes actuales no sobrepasan lo previsto en los diferentes rubros del presupuesto. Más bien, el proyecto logra mediante gestiones de sinergia y complementariedad con otras instituciones presentes en la zona desarrollar acciones de relativamente bajo costo. Un limitante es que el presupuesto del proyecto no tiene previsto suficiente fondos para financiar actividades de capacitación e intercambio de experiencias (existe una propuesta de modificación presupuestaria). Los productos se han entregado en una secuencia lógica y son, en general, de buena calidad. Los principales productos alcanzados son: A nivel del Gobierno Regional: participación en 3 de las 8 mesas temáticas del Grupo Técnico Regional de Cambio Climático; producción de murales/materiales de presentación del proyecto y de capacitación; 7 micro programas radiales editados y traducidos al quechua. A nivel de Gobierno Provincial/Distrital: 2 Talleres de consulta provincial sobre Estrategia Regional de Cambio Climático (ERCC); un Foro Provincial sobre CC realizado en Paucartambo; eventos y reuniones de

concertación y sensibilización en coordinación con METMAT, CODEPPA y el Espacio Distrital de Concertación T'icarism. A nivel comunal: 76 jornadas de capacitación de organizaciones comunales y 2 concursos comunitarios sobre tecnologías y medidas de adaptación al CC. A nivel familiar: 168 jornadas de capacitación; 204 familias líderes seleccionadas y 198 grupos de familias conformados; 2 eventos de intercambio de experiencias y 2 concursos sobre tecnologías y medidas de adaptación al CC.

### **Effectiveness to date**

La eficacia se valora como buena y, aunque algunos de los IOV requieren mayor precisión para poder medir los avances, es muy probable que el proyecto logre los resultados previstos. Es importante tomar en cuenta que, a pesar de las similitudes entre Chumbivilcas y Paucartambo, existe una marcada diferencia en algunos parámetros (ingreso por familia, producción agrícola, uso de leña y área forestal es mayor en Paucartambo; y rotación de terreno y labranza mínima es mayor en Chumbivilcas), lo cual se debe tomar en cuenta al momento de analizar los avances. El proyecto cuenta con una Línea de Base y entre los principales avances hasta la fecha se destacan los siguientes: RE1: el documento de la Estrategia Regional de Cambio Climático (ERCC) con un avance en un 80%; emisión de dos ordenanzas por el Gobierno Regional de Cusco; asignación del 8% del presupuesto total del Gobierno Regional del Cusco (2010) para proyectos relacionados con la adaptación al cambio climático. RE2: se viene fortaleciendo el Comité de Desarrollo de la Provincia de Paucartambo (CODEPPA) y la Mesa Temática de Medio Ambiente y Territorialidad (METMAT); emisión de 3 ordenanzas municipales; asignación del 5% del presupuesto total de los gobiernos locales (2010) para proyectos de forestación, riego presurizado, viviendas saludables y crianza de cuyes. RE3: El 36.3% del total de familias del ámbito del proyecto aplican 3 tecnologías de recuperación y protección de RRNN; 19 comunidades campesinas han incorporado en sus planes operativos comunales medidas de adaptación al CC.

### **Impact prospects**

La perspectiva de impacto directo del proyecto es buena. Mediante la aplicación de tecnologías y medidas para una agricultura ambientalmente sostenible y para la recuperación y protección de los RRNN, es muy probable que las familias y sus comunidades logren un aumento en sus producción, mejor sostenibilidad ambiental y menos contaminación y, por ende, un mejoramiento de su nivel y calidad de vida. El proyecto ha transcendido el ámbito de actuación municipal establecido en el diseño del proyecto que cubre sólo a 6 distritos de la región Cusco, y se aprecia un efecto multiplicador por el hecho de que las organizaciones socias también tienen presencia en otros distritos de la región de Cusco en que allá igualmente promueven e insertan el tema de CC.

### **Potential sustainability**

La sostenibilidad potencial es alta y la probabilidad de que los servicios y acciones continúen luego del cierre del proyecto es grande. El proyecto está gestionado por dos organizaciones locales (ARARIWA y CADEP), ambas con una larga trayectoria en la región y amplia experiencia en el tema de desarrollo rural sostenible. Las tecnologías que está promoviendo el proyecto son, en general, tecnologías de bajo costo usando materiales de la zona y que requieren poco mantenimiento, por lo cual es muy probable que los grupos meta sigan usándolas una vez finalice el proyecto. Igualmente, el proyecto está insertado en varias estructuras institucionales de coordinación y concertación que muy probablemente sobrevivirán más allá de la vida del proyecto.

### **Key observations and recommendations**

Para Welthungerhilfe, ARARIWA, CADEP:

- 1) Especificar IOV en función de los parámetros de la Línea de Base (por ejemplo: % de aumento de rendimientos/Ha de cultivos principales; % de aumento de áreas forestadas por comunidad; % de aumento del porcentaje del Presupuesto Participativo de los GL asignado a proyectos en materia de gestión de RRNN y adaptación al CC; Número de ordenanzas emitidas a nivel local y a nivel regional; etc.);
- 2) Incluir más hipótesis, con referencia a: i] las actividades electorales y los cambios de autoridades y directivas comunales que fueron factores que han afectado el ritmo del proyecto (desinterés de los salientes y necesidad de volver a presentar el proyecto a los nuevos); ii] los conflictos por la presencia minera en la zona que ha resultado en la toma de medidas radicales por parte de la población;
- 3) Solicitar trimestralmente los desembolsos con proyección de un período de cuatro meses en total en vez de tres, que permite contar con un colchón que se ocupa para el inicio del trimestre siguiente (siempre liquidando trimestralmente).

Para DCE, Welthungerhilfe, ARARIWA, CADEP: 1) Gestionar y firmar addendum al Contrato que incluye: i) modificación presupuestaria con el fin de disponer de más recursos para las actividades de capacitación e intercambio de experiencias, ii) reconfirmación de la población meta directa (total de familias y número de

familias diferenciado por región), y iii) ML mejorado con IOV especificados e hipótesis ampliada.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-139630.01  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** Miradas vigilantes, ciudadanos actuantes

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-204994
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Miradas vigilantes, ciudadanos actuantes: Fortalecimiento de las redes de la sociedad civil para una maternidad segura y saludable
Domain	Development - Non state actors and local authorities Co-financing (PV)
DAC - CRS Sector	13020 - Reproductive health care
Additional DAC - CRS code	15150 - Democratic participation and civil society
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	11/12/2009
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GUERRA ROXANA
Monitor	María Méndez García de Quesada
Project Authority	Asociación Foro de la Sociedad Civil en Salud - ForoSalud
Type of implementing partner	Local NGOs/CSOs/Universities (at Partner country level)
Start date - planned	04/01/2010
End date - planned	04/07/2013
Start date - actual	04/01/2010
End date - likely	04/07/2013
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	328,500
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	328,500
Other funding (government and/or other donors)	36,500
Total budget of operation	365,000
Total EC funds disbursed	145,388
Financial data on	30/04/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	B
Impact prospects	B
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

La pertinencia puede considerarse alta. El proyecto tiene como marco la defensa de los derechos humanos y el marco normativo regulador existente en el país en el tema de la prestación de los servicios de salud y de la participación civil en los espacios de concertación. Además, se han escogido las cuatro regiones del país con mayores índices de mortalidad materna, dado que el proyecto se focaliza en la incidencia y vigilancia de los servicios que integran el SIS (Seguro Integral de salud). El proyecto constituye un apoyo a las políticas públicas en la medida en que proporciona reflexiones, metodologías e insumos para el desarrollo normativo. Dentro de la agenda política del Gobierno Peruano, se destacan cuatro objetivos, uno de ellos es la descentralización, en donde podríamos considerar enmarcado este proyecto. Con relación al marco estratégico de la UE para el país, la acción objeto de estudio caería dentro de la Línea Estratégica de "apoyo al desarrollo social integral en regiones específicas reforzando la cohesión social", y en concreto en el componente de salud (salud reproductiva y prevención, salud madre-niño) y en el componente de inclusión de grupos marginados por razones étnicas y de género en donde uno de los aspectos a potenciar es la ciudadanía. Igualmente, es pertinente en relación a los ODM (Reducción de mortalidad materna).

Desde el punto de vista del diseño se observan algunas deficiencias. El proyecto se centra en dos estrategias que se alimentan la una a la otra. Por un lado está concebido como un ejercicio para la validación y difusión de un modelo de vigilancia ciudadana de los servicios de salud descentralizados para garantizar el acceso universal, integral y digno de las personas usuarias del SIS. Y, por otro lado, el proyecto refuerza las acciones que habitualmente el ForoSalud realiza en el marco de la incidencia política con el fin de conseguir la reforma del Estado de Salud Pública. En cuanto a la estrategia de la vigilancia, conviene señalar, que el proyecto no incluye en su jerarquía de objetivos y resultados, de manera explícita, mejoras en la situación de las personas pobres usuarias del SIS dado que el proyecto fija sus últimas metas en el funcionamiento de los sistemas de vigilancia de los centros de salud. La organización tiene la hipótesis de que sistemas vigilados es garantía de servicios de mayor calidad y por tanto de mayor acceso y uso de estos servicios por la población con lo que puede conllevar a una reducción de la mortalidad materna pero esta hipótesis no es reflejada en la lógica de intervención. Por lo tanto, a nivel de objetivos en cuanto a la estrategia de vigilancia, el diseño no acota suficientemente los efectos y cambios que se esperan obtener en relación con los beneficiarios últimos del proyecto. La mayoría de los indicadores que recoge la matriz tienen que ver con la gestión y la realización de actividades.

El enfoque de DDHH está explícitamente abordado en el diseño. También el enfoque de género pero no con un enfoque integral partiendo del análisis de las necesidades de las mujeres beneficiarias, sino enfocado a su participación protagonista en la ejecución del proyecto. La gobernabilidad está totalmente integrada en el diseño del proyecto ya que se hace una labor de incidencia y se aportan modelos y herramientas a los poderes público, así como evidencias generadas por la propia vigilancia ciudadana. El proyecto no tiene una especial relación con los temas medio-ambientales.

#### Efficiency of Implementation to date

La eficiencia del proyecto se considera adecuada aunque hay algunos aspectos que requieren de medidas correctoras. La alianza institucional conformada para este proyecto está dando resultados satisfactorios. Hay que señalar también que Care es miembro de ForoSalud y ya tienen varios años de trabajo conjunto. Esta experiencia de trabajo conjunto les ha permitido fraguar una relación estable y de confianza mutua. Care interviene como parte mediadora para la obtención de financiamiento a través de Care UK, pero su contribución principal se concreta en la asesoría, capacitación y el suministro de insumos teóricos para la práctica de la vigilancia ciudadana en donde tienen un importante recorrido. Sin embargo, la estructura del proyecto peca de cierto centralismo ya que el coordinador nacional y coordinador técnico trabajan desde Lima y se desplazan a las regiones para hacer ellos mismos las capacitaciones.

Del presupuesto total de ¢ 365.000 de los cuales la UE aporta ¢ 328.500 se ha transferido hasta el momento ¢ 145.388 aprox. el 44% de la aportación UE comprometida. En la fecha en que se realiza el monitoreo, se ha alcanzado la ejecución total del año 1 de ejecución incluyendo el aporte propio. Esto representa aproximadamente el 27% del presupuesto total. El presupuesto para el año 2 asciende a ¢ 97.580, dado que la segunda transferencia se realizó en el mes de marzo, prácticamente no se ha empezado a consumir. Se constata, un cierto atraso en la ejecución presupuestaria y de las actividades en especial en las dos regiones con mayor dificultad, Cuzco y Huánuco.

### **Effectiveness to date**

El grado de avance con relación a la consecución de los resultados es heterogéneo según la región de ejecución. El resultado 5 de incidencia política a nivel nacional tiene un grado de avance muy satisfactorio, los resultados 1,2 y 3 referidos a la incidencia política a nivel regional, puesta en marcha de los sistemas de vigilancia y fortalecimiento de las propias regionales, tienen una ejecución débil en las regiones de Cuzco y Huánuco. El resultado 4 de difusión de los hallazgos acumula un retraso condicionado por el retraso del resto de resultados. La realización del OE se considera posible dentro de marco del proyecto. Recordar, no obstante, que los indicadores del OE fueron redactados, en una de las estrategias (la vigilancia) como indicadores de proceso y en términos solo de medir la cantidad y no la calidad. Los indicadores contenidos en la matriz efectivamente se están cumpliendo, aunque lo deseable hubiese sido contar con un sistema de monitoreo que incluyera fuentes de valoración más elaboradas.

### **Impact prospects**

Los indicadores del OG no permiten medir el impacto en su totalidad. En relación a la estrategia de la incidencia se están dando ya algunos logros que apuntan a que el impacto, al menos en el nivel nacional, se logrará. Actualmente ya se ha alcanzado la promulgación de ley de los derechos y responsabilidades de los usuarios y se está trabajando en el Reglamento de la misma. Por otro lado, el Ministerio de Salud en la "oficialización de los lineamientos de la política de promoción de vigilancia ciudadana" ha tomado como referencia la experiencia de Foro-Care en Puno. Esto ha permitido que ForoSalud esté haciendo asistencia técnica a los equipos del Ministerio de Salud. De la estrategia de la vigilancia, como ya se ha apuntado antes, se echa en falta la formulación de indicadores que permitan medir su impacto más allá de los productos obtenidos, no obstante, aún a falta de indicadores, parece bastante probable pensar que esta estrategia tendrá impactos positivos pues ya se están dando algunos cambios en los mismos centros de salud implementando medidas correctoras de los puntos débiles que se elevan en los informes consolidados fruto de la vigilancia. Un factor externo que condiciona el impacto del es la alta movilidad de funcionarios de los servicios de salud ya que supone todo un trabajo con ellos de sensibilización hacia el proyecto para evitar la resistencia inicial a ser "vigilados". Otro factor externo que puede condicionar el impacto es el inminente cambio de Gobierno, dado que depende de la receptividad del Ministerio de Salud para ir creando políticas de salud en línea de la reforma del Estado de Salud. Un impacto positivo no contemplado en la lógica del proyecto es el empoderamiento que está suponiendo para las vigilantes de salud el asumir esta función.

### **Potential sustainability**

El análisis de sostenibilidad varía según el aspecto en que nos fijemos pero, en general, merece una valoración favorable. Se constata un nivel de apropiación alto. El grado de interacción del proyecto con el nivel político es muy alto a nivel nacional y se están dando las bases para que también lo sea a nivel regional. En cuanto a las capacidades institucionales, la alianza de las dos instituciones es muy apropiada así como su distribución de funciones, notándose cierta debilidad institucional en algunas de las regiones que requerirían un refuerzo para garantizar la buena marcha del proyecto. En el plano financiero, la incidencia política, tanto a nivel nacional como regional y local, requiere de un trabajo largo y constante que en sí constituye la propia naturaleza del qué hacer del ForoSalud. Este proyecto constituye un paso más en este largo caminar. Actualmente el ForoSalud está en un proceso de reflexión tratando de encontrar alternativas para su financiación como Foro social. En cuanto a los sistemas de vigilancia, requerirían de un nivel de financiación mínima para poder continuar su labor una vez finalice el proyecto. Hasta la fecha no se ha diseñado un plan de sostenibilidad para este componente pero sí se están dando algunos pasos en la organización interna del ForoSalud para dotar de mayor autonomía a las regionales.

### **Key observations and recommendations**

La intervención con sus dos estrategias es una propuesta ejemplar en cuanto a la complementariedad y retroalimentación de las mismas.

1. Es importante incorporar y hacer el seguimiento a indicadores cualitativos que midan los cambios en la estrategia de vigilancia ciudadana en todas sus dimensiones y etapas.
2. Se recomienda aplazar la evaluación externa hacia el final del proyecto para poder hacerla de impacto para validar la hipótesis de que la mayor vigilancia supone mayor acceso a los servicios de salud.
3. Se recomienda diseñar una estrategia de sostenibilidad financiera para la estrategia de la vigilancia ciudadana diseñando una hoja de ruta para las negociaciones con los poderes públicos que permita asegurar un mínimo de financiación para continuar con esta estrategia en cada una de las 4 regiones.
4. Reforzar las capacidades de las regionales, para ello se proponen dos medidas: la contratación de una persona con perfil de facilitador, preferiblemente mujer y quechua hablante, que pueda dedicar su tiempo repartido entre la Región de Cuzco y la de Huánuco para impulsar y consolidar el trabajo de vigilancia. La otra medida sería poner en marcha un sistema de planificación y monitoreo en base a la matriz del EML.
5. Crear espacios que permitan diagnosticar posibles impactos negativos para las mujeres como consecuencia de una mayor presencia y participación en el espacio público, con el fin de poder generar mecanismos de apoyo.



## Monitoring Report

<b>Monitoring reference</b>	MR-131752.02
<b>Report date</b>	05/07/2011
<b>Project title</b>	Fortalecimiento de capacidades en la oferta y la demanda de la gestión por resultados en 4 regiones

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-157376
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Fortalecimiento de capacidades en la oferta y la demanda de la gestión por resultados en 4 regiones
Domain	Development - Non state actors and local authorities Co-financing (PV)
DAC - CRS Sector	15100 - Government and civil society
Additional DAC - CRS code	15150 - Democratic participation and civil society
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	10/12/2008
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GARCIA TATIANA
Monitor	Angeles Mohedo
Project Authority	Consortio de investigación económico social - CIES
Type of implementing partner	Local NGOs/CSOs/Universities (at Partner country level)
Start date - planned	11/12/2008
End date - planned	11/12/2011
Start date - actual	11/12/2008
End date - likely	11/12/2011
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	300,000
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	300,000
Other funding (government and/or other donors)	50,420
Total budget of operation	350,420
Total EC funds disbursed	180,358
Financial data on	02/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	B
Effectiveness to date	B
Impact prospects	B
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### **Relevance and quality of design**

La pertinencia del proyecto es alta al profundizar en el proceso de descentralización iniciado en Perú. Igualmente se concentra en la gestión por resultados, la cual está siendo priorizada en el país y continúan en aumento los programas y sectores a los que se aplica. Los Gobiernos Regionales (GR) necesitan capacitación en la gestión y presupuesto orientados a resultados, así como en el manejo de las herramientas de gestión. La constitución de líneas de base para articular proyectos de desarrollo estratégico incluidos en los planes de desarrollo continúa de actualidad, así como su progresiva inclusión en presupuestos participativos. La sensibilización en la gestión por resultados de los otros grupos meta del proyecto como los profesionales del periodismo y las organizaciones de sociedad civil constituyen un factor clave para lograr mayor impacto en la acción. El marco lógico incluye tres objetivos específicos que hubieran podido ser agrupados en uno. Los IOV no están cuantificados a nivel de OE ni de resultados; Sin embargo, en referencia a estos últimos se han establecido a posteriori unas líneas de base que han permitido concretizar dichos IOV. Conjuntamente, la creación de un sistema ad hoc de evaluación y monitoreo del proyecto ha permitido cuantificar mejor los IOV establecidos en resultados y actividades. Todos los socios muestran un interés alto en seguir profundizando con acciones similares. Las cuestiones transversales de género y medio ambiente no están incluidas en el diseño del proyecto, mientras que la gobernanza está integrada por la propia temática del proyecto.

#### **Efficiency of Implementation to date**

La contribución de la UE al proyecto es del 86 % (300.000 € de los 350.420 € del coste total de la acción). A momento de monitoreo, existe un desfase entre la ejecución financiera y la ejecución real del proyecto. Según la información facilitada por CIES, el gasto total acumulado a fecha actual supone el 50'88 %; sin embargo, la mayoría de las actividades están finalizadas a nivel regional. Esto se explica porque los socios locales han adelantado los insumos financieros necesarios para la realización de actividades, y están a la espera de la próxima transferencia (correspondiente al 3º desembolso CE) para ajustar sus contabilidades con respecto a los adelantos proporcionados por la Universidad en el caso de Arequipa y Lambayeque. El avance del proyecto es positivo, mostrando buena dinámica entre el tiempo invertido en la consecución de las actividades y los productos obtenidos. De esta forma, los cursos de diplomado han finalizado, celebrándose ya todos los talleres previstos para profesionales del periodismo y sociedad civil. El trabajo con los equipos mixtos continúa, y desde marzo se realiza una nueva labor de comunicación con las nuevas autoridades regionales. Existen algunas diferencias temporales en la implementación según las regiones (Arequipa y Cusco van más adelantadas en general que Piura y Lambayeque). La calidad de las líneas de base así como de los productos del diplomado (trabajos finales) (OE 1) es reconocida por los Gobiernos Regionales, y se está trabajando actualmente en su integración como herramientas de gestión en los GR. La comunicación entre los socios regionales y el CIES es constante, mientras que la comunicación entre los socios regionales podría mejorarse (especialmente zona norte con zona sur), fomentándose un mayor intercambio de experiencias.

#### **Effectiveness to date**

Hay una buena perspectiva para alcanzar los OE, especialmente el 1 y el 2, que se siguen consolidando. En relación al OE 3 se necesita profundizar en la comunicación y sistematización de experiencias entre los socios y el CIES, de manera que se compartan los trabajos y lecciones aprendidas. El grado de consecución en los resultados es alto, y se prevé que se alcance plenamente para la finalización del proyecto. Se prevé poder alcanzar el logro de IOV según los avances reflejados en los informes de seguimientos estructurados en torno al sistema de evaluación y monitoreo que los ha cuantificado, estableciéndose logros intermedios ya alcanzados. En todas las regiones se está negociando el futuro de las líneas de base, de forma que se alcance el mayor número de compromisos para que la alimentación y actualización de las mismas sea integrada en los GR, con participación de los equipos mixtos. El trabajo en los equipos mixtos ha sufrido una ralentización debido al cambio de gobierno producido en enero 2011.

### **Impact prospects**

El impacto directo del proyecto se prevé alto a nivel regional. El priorizar la capacitación del funcionariado técnico para participantes del Diplomado se estima tendrá buen impacto, ya que ha minimizado la pérdida de alumnos capacitados tras la rotación de autoridades en los GR. Por otra parte, estos funcionarios pueden ayudar a promover la gestión por resultados con las nuevas autoridades políticas, y ser la cadena de base de transmisión de conocimientos y sensibilización. Los impactos indirectos positivos son varios, despertándose el interés de varias municipalidades que han contactado a los socios regionales solicitando talleres y nuevos cursos. Con las notas de vigilancia se está fomentando el interés en sociedad civil, y los equipos mixtos han dinamizado sus intercambios y comunicación gracias al apoyo del proyecto.

### **Potential sustainability**

El compromiso por parte de los socios regionales es muy alto, con lo que se prevé que se continúe de motu proprio con ciertas actividades como talleres de sensibilización e intercambio con los equipos mixtos. Con diferentes particularidades, los socios se han convertido en referentes regionales para la capacitación en gestión por resultados. No existe una estrategia de sostenibilidad económica. Para la actualización de las líneas de base establecidas no se cuenta por el momento con un apoyo económico de los GR, aunque se trabaja ya en este sentido. El trabajo con periodistas y sociedad civil, con la publicación de notas de vigilancia, presenta una sostenibilidad aún débil, debiéndose continuar el trabajo en sensibilización y concretando compromisos. La dinámica de los equipos mixtos presenta buena perspectiva al ser núcleos de intercambio ya establecidos que el proyecto ha ayudado a dinamizar.

### **Key observations and recommendations**

En caso de una eventual réplica del proyecto en las mismas regiones, la capacitación del diplomado en gestión por resultados podría especializarse por temáticas (área de planificación, diversas áreas sectoriales). Se sugiere maximizar la cuota de participantes funcionarios nombrados en GR, incluyendo a funcionarios de gobiernos provinciales y municipales para crear dinámicas convergentes en política de descentralización. Es necesario una mayor objetividad en la previsión y ejecución del presupuesto, más fuerte coordinación y apoyo desde el nivel central, contabilizando de forma realista el insumo en capital humano necesario para la buena marcha del proyecto, así como ajustar la disposición real de fondos con la ejecución de actividades, evitando contabilidades dobles basadas en adelantos de insumos ajenos a la subvención CE.

Recomendaciones:

- 1) CIES/socios regionales: Sistematizar una estrategia de comunicación entre funcionarios de los Gobiernos regionales, periodistas y sociedad civil (a modo de plataforma virtual), en la que se intercambien los productos obtenidos en el marco del diplomado, conclusiones de talleres con profesionales del periodismo y sociedad civil, buenas prácticas, retos comunes frente a la fragilidad institucional, etc. El valor añadido de realizar el proyecto en cuatro regiones del sur y del norte es este intercambio de lecciones aprendidas y retos en diferentes contextos y circunstancias políticas, aunando conclusiones y pudiéndose crear dinámicas convergentes.
- 2) CIES: agilizar los procedimientos de revisión de contabilidades y transferencia de fondos hacia los socios regionales para actualizar lo antes posible la ejecución real del proyecto con la ejecución presupuestaria.
- 3) CIES/socios regionales: Concretar la estrategia general de salida en cada región con GR, pudiéndose completar buenas prácticas entre las diferentes regiones.
- 4) DEL/ CIES/socios regionales: reforzar estrategia de comunicación con GR, con apoyo de CIES central y DEL en lo posible, para la integración como herramientas de gestión de los trabajos del Diplomado así como de las líneas de base establecidas, pudiéndose alcanzar compromisos para su integración y mantenimiento.



## Monitoring Report

<b>Monitoring reference</b>	MR-139631.01
<b>Report date</b>	05/07/2011
<b>Project title</b>	Contribuciones a la solución pacífica y sostenible del conflicto por tierra y territorio en la Amazonía peruana: "Por la vigencia de los derechos humanos de los pueblos indígenas, la protección de la Amazonía y la consolidación del estado de derecho

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-245750
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Contribuciones a la solución pacífica y sostenible del conflicto por tierra y territorio en la Amazonía Peruana
Domain	NEW Democracy and Human Rights
DAC - CRS Sector	15160 - Human rights
Additional DAC - CRS code	15160 - Human rights
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	30/07/2010
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	LJUNGGREN BACHERER MALIN
Monitor	Adela García García
Project Authority	Diakonia
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	01/09/2010
End date - planned	30/08/2012
Start date - actual	01/09/2010
End date - likely	30/08/2012
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	300,000
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	300,000
Other funding (government and/or other donors)	45,000
Total budget of operation	345,000
Total EC funds disbursed	125,501
Financial data on	31/05/2012

### III. Grading

Relevance and quality of design	A
Efficiency of Implementation to date	A
Effectiveness to date	B
Impact prospects	B
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

EL proyecto se enmarca dentro del Instrumento Europeo para la Promoción de la Democracia y de los Derechos Humanos (IEDDH) y se alinea con la Estrategia Europea de la CE para Perú sobre fortalecimiento de poblaciones vulnerables en áreas específicas. Perú ha ratificado el Convenio 169 de la OIT sobre Derechos de los pueblos indígenas (PPII), pero persisten deficiencias en la institucionalización de dichos acuerdos a la legislación nacional y políticas públicas acordes, produciéndose incompatibilidad y graves tensiones entre la política de promoción de inversiones, (industria extractiva y agroalimentaria) y los derechos de los PPII. El diseño de la estrategia de intervención es altamente pertinente, y responde a las necesidades de los beneficiarios, resaltándose un nivel muy alto de adecuación del marco lógico a través de 4 ejes de actuación: fortalecimiento organizacional y capacitación, acompañamiento legal, Incidencia y generación de mecanismos de dialogo público, comunicación y sensibilización, a la resolución de los problemas identificados. Asimismo el proyecto dispone de un excelente marco de gestión operativa; que incluye tanto las herramientas de planificación operativa (POA) como el seguimiento, a través de la línea base, disponiendo de un plan de monitoreo y evaluación interno (PME) gestionado por la Unidad gestora (Diakonia) y validado por los socios al inicio de la intervención. Dicho plan incluye valoraciones cuantitativas y cualitativas de las metas, así como un exhaustivo análisis del balance de los riesgos e hipótesis, a su vez se tienen fijados mediante convenio los roles y responsabilidades de cada socio en cuanto a la consecución de resultados y se procederá a la sistematización de los mismos. Existe un nivel muy alto de apropiación por parte tanto de los 4 socios del proyecto, que han participado en el diseño de la intervención, como de los propios beneficiarios que solicitaron el apoyo a través de las organizaciones indígenas de la Amazonia. Los socios y las organizaciones indígenas participan del comité de seguimiento.

#### Efficiency of Implementation to date

El proyecto cuenta con un Presupuesto total de 345.000 ¢, siendo la contribución de la CE del 87% (300.000 ¢). Del primer desembolso de 125.000 ¢ se ha ejecutado el 39.64% en los 8 meses transcurridos desde el inicio del Proyecto. El nivel de ejecución de actividades responde al cronograma temporal previsto, no habiéndose producido ningún retraso. En este sentido cabe resaltar una gestión muy eficiente de los recursos. Las actividades se gestionan según el Plan Operativo Anual (POA) y el seguimiento de los productos y resultados de las mismas a través de la Línea de base y Plan de monitoreo interno. Así mismo las transferencias a los socios se han realizado según los informes de avance y el POA, y todos los socios han contribuido con los recursos humanos y medios según lo establecido en el Presupuesto y Contrato de Subvención. El proyecto dispone ya de algunos de los productos relevantes previstos tales como; el Plan de protección *agenda regional de los PPII*, el estudio analítico *Retos para la implementación nacional de los Estándares de Protección de los derechos territoriales de los PPII*, el proceso de capacitación en marcha, con el inicio de los talleres *Derechos territoriales y Estrategia comunicativa*, se está dando el acompañamiento legal a 4 organizaciones indígenas vinculadas a 4 procesos penales colectivos (79 procesados) y el caso de la Asociación de víctimas y familiares de Bagua en proceso penal contra el Estado y se cuenta ya con algunos de los productos de sensibilización, e incidencia, tales como artículos de opinión editados, programas de debate radiales emitidos y spots radiales locales en lengua nativa.

#### Effectiveness to date

Aun encontrándose en una fase temprana de ejecución de las actividades, (menos del 40% del tiempo contractual), el proyecto tiene buenas perspectivas de alcanzar los resultados y el objetivo específico planificado. En este sentido las actividades y los productos derivados de las mismas están aportado ya algunos resultados evidentes, como son el mayor fortalecimiento institucional de 4 organizaciones del Amazonas (ORPIAN, CAH, CIAP y la Asociación de Víctimas y familiares de Bagua), ampliándose el fortalecimiento a la Federación de Mujeres indígenas de la Amazonia Norte (FEMAN), que no estaba inicialmente contemplada, asimismo se dispone de herramientas concretas como la *agenda indígena*, que les

permite mejorar sus resultados de incidencia a través de una mayor capacidad propositiva y de interlocución con las autoridades municipales y regionales. También se dispone de una mayor capacidad de exigibilidad de derechos, propiciada por el propio proceso de formación y la asesoría continuada de acompañamiento legal contribuyendo a una reducción gradual de la vulnerabilidad jurídica en las que se encuentran las poblaciones indígenas. Asimismo se han producido avances en cuanto al acceso a la justicia, tales como informe pericial antropológico, salas itinerantes y descentralización de actos administrativos, como la firma en el juzgado de paz más próximo. A su vez el proyecto cuenta ya con algunos de los productos de comunicación e incidencia que contribuyen claramente a una mayor sensibilidad y acercamiento hacia la problemática específica de los pueblos indígenas amazónicos. Se han establecido sinergias y colaboraciones con actores claves tales como medios de comunicación y autoridades locales para mejorar la eficiencia e impacto de las acciones, que deberán resultar en la concreción de mecanismos de concertación con los PPII.

### **Impact prospects**

Existen perspectivas de un impacto directo y positivo de los resultados sobre el objetivo general del proyecto de *“contribución a la defensa integral de los derechos de los pueblos indígenas amazónicos”*, a través de la contribución desde la sociedad civil a la resolución pacífica, dialogada y sostenible del conflicto que afecta a la situación de derechos humanos de los PPII y el restablecimiento por parte del estado de los mecanismos de concertación y participación pertinentes, como el derecho a la consulta previa informada. Esto conlleva un impacto directo en las vidas y desarrollo de las comunidades indígenas que están viendo cómo se desintegra su hábitat y formas de vida asociadas al mismo. En cuanto al impacto en la implementación de políticas públicas, parece más probable a corto plazo un mayor impacto en el Plan Nacional de DDHH, que en instituciones públicas como el Ministerio de Desarrollo de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES) o el Instituto de Derechos de los Pueblos Indígenas (INDEPA), aunque se espera al menos la reactivación de dichas entidades rectoras. También el proyecto espera reforzar alianzas estratégicas con organizaciones de DDHH y actores claves tales como el observatorio minero, la Asociación de regidores de la Amazonía norte o la misma Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (ADISEP), para tener un mayor impacto sobre la política de inversiones (actividades extractivas y agroalimentarias) y la política medioambiental. A nivel jurídico el proyecto podría sentar precedentes respecto a la aplicabilidad del convenio 169 de la OIT, sobre derechos de los PPII.

### **Potential sustainability**

Como característica principal de las organizaciones y proyectos de derechos humanos, la sostenibilidad es de carácter social y político. En este sentido los beneficios del proyectos seguirán sustentándose a través de la Plataforma de Derechos humanos, en la que vienen trabajando todos los socios del Proyecto y en los espacios consolidados como la Mesa de Dialogo de PPII. A nivel político se puede generar una mayor sostenibilidad, tanto a nivel estatal con un contexto político más favorable con la incorporación en el programa del recién electo Presidente de Perú del restablecimiento de mecanismos de consulta previa con las poblaciones indígenas, y a nivel local y regional con una reciente apertura y acercamiento a la problemática indígena con la creación de estructuras municipales como las oficinas de asuntos indígenas y la promulgación de ordenanzas acordes. En cuanto a la sostenibilidad de los beneficios de las acciones derivadas de la sensibilización y comunicación a la opinión pública, se espera sean sostenibles en la manera que generen espacios de reflexión y comprensión sobre las reivindicaciones de los PPII, y el papel que cumplen en la preservación de la Amazonía. A su vez se está promoviendo la articulación de comunicadores indígenas asociados a una red nacional de comunicadores (SERVINDI), garantizándose cierta sostenibilidad de algunos de los productos y beneficios generados por el proyecto.

### **Key observations and recommendations**

Observaciones: El proyecto dispone de una excelente calidad en cuanto al diseño de la intervención y gestión eficiente de recursos acorde a la planificación operativa de actividades. En este sentido las recomendaciones siguientes se hacen de cara a potenciar un mayor impacto y sostenibilidad del proyecto.

Recomendaciones 1). Diakonia: Incorporar el trabajo de fortalecimiento de capacidades a la FEMAN con sus respectivos indicadores, tal como aparece ya reflejado en la línea de base a la Matriz del Marco lógico, evidenciando un mayor impacto del inicialmente previsto del R1 al OE, y a su vez posibilitando un mayor impacto de género del proyecto. . 2)Diakonia: Incorporar los avances en el acceso a la justicia, que ya están reflejados en la línea de base (salas itinerantes, informe pericial antropológico, etc.), de forma diferenciada a los mecanismos de exigibilidad en los indicadores del marco lógico, posibilitando un mayor de impacto de éstos en el R2. A su vez, ver la posibilidad de incorporar como riesgo, el cumplimiento de los plazos del proceso judicial. 3) Diakonia y Socios: Aprovechamiento del nuevo contexto político para reincidir sobre la

evaluación de impacto medioambiental y mecanismos de responsabilidad social de las empresas, a parte de la ley de consulta previa, posibilitando un mayor impacto del proyecto en el desarrollo sostenible de los pueblos indígenas,. 4) Diakonia y Socios: establecer mayores sinergias con organizaciones medioambientales y proyectos en la zona de intervención vinculados a reforestación y usos alternativos de los recursos naturales que propicien una salida económica a las comunidades amazónicas 5)Diakonia: Incorporar en el documento de sistematización información relativa al diseño de la estrategia de intervención y la gestión operativa, que posibiliten un aprendizaje a otras organizaciones.6) DUE. Compartir con otros proyectos de la línea temática de DDHH, las buenas prácticas una vez se tengan sistematizadas 6) DUE: Propiciar e impulsar a través de los espacios que se consideren pertinentes, como el Foro de Donantes y otros espacios institucionales, un posicionamiento estratégico, derivado de los aportes de los proyectos que pretendan incidir en el restablecimiento de la ley de consulta previa.



## Monitoring Report

<b>Monitoring reference</b>	MR-139632.01
<b>Report date</b>	05/07/2011
<b>Project title</b>	Aportes para una educación escolar culturalmente incluyente, que fomenta la democracia y el respeto de los derechos humanos en zonas rurales post conflicto de Ayacucho y Huánuco.

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ongoing
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-245904
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Aportes para una educación escolar culturalmente incluyente, que fomenta la democracia y el respeto por los derechos humanos en zonas rurales post conflicto de Ayacucho y Huánuco
Domain	NEW Democracy and Human Rights
DAC - CRS Sector	15160 - Human rights
Additional DAC - CRS code	11120 - Education facilities and training
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	20/07/2010
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	LJUNGGREN BACHERER MALIN
Monitor	Haydée García Velásquez
Project Authority	Comisión de Derechos Humanos, COMISEDH
Type of implementing partner	Local NGOs/CSOs/Universities (at Partner country level)
Start date - planned	01/09/2010
End date - planned	01/09/2012
Start date - actual	01/09/2010
End date - likely	01/09/2012
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	300,000
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	300,000
Other funding (government and/or other donors)	33,350
Total budget of operation	333,350
Total EC funds disbursed	122,767
Financial data on	30/06/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of Implementation to date	C
Effectiveness to date	B
Impact prospects	B
Potential sustainability	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El proyecto persigue contribuir a que la educación escolar de niños y niñas rurales de zonas andinas post conflicto promueva la construcción de una sociedad democrática, inclusiva, que fomente la participación ciudadana y el respeto de los derechos humanos. En consecuencia, el mismo responde al diagnóstico y recomendaciones de la CVR sobre el fracaso del sistema educativo como un determinante fundamental del estallido del conflicto armado y sobre la necesidad de promover políticas educativas destinadas a transformar la escuela en un espacio donde se respete la condición humana del alumnado y su integralidad. La lógica de intervención es válida: el ML y los OG y OE están claramente expresados; las actividades, productos y resultados se dirigen coherentemente a su alcance; y los indicadores son verificables. El proyecto se gestiona con base en el POA, cuenta con un diseño estructural y funcional de su organización y dispone de un sistema contable a cargo de una empresa externa. Considerando la experiencia, inserción y reconocimiento de COMISEDH en las regiones donde éste se ejecuta, se planteó un cronograma realista para lograr el OE y el diseño incluye medidas de contingencia para contrarrestar riesgos. En lo relativo a la sostenibilidad se asume que la propuesta de política educativa formulada en el marco del proyecto quedará institucionalizada en decisiones de política de las autoridades educativas regionales y que en 24 escuelas, donde se implantará de manera participativa una metodología pedagógica para insertar la temática sobre derechos humanos y democracia, la acción continuará funcionando más allá de su término.

#### Efficiency of Implementation to date

No se detectaron problemas en la gestión de insumos y medios del proyecto: el socio y la representación local de COMISEDH reportan haber recibido los recursos financieros en los tiempos previstos y no tener significativos problemas con la disponibilidad de recursos humanos. Sin embargo, el proyecto revela dificultades en la gestión de actividades. El principal *“cuello de botella”* fue la formulación del diagnóstico (A1.1), que reportó 6 meses de atraso e impidió la ejecución de actividades lógicamente enlazadas: elaboración de propuesta preliminar de política regional (A.1.2), debate de la propuesta preliminar con autoridades y especialistas (A.1.3), y presentación de propuesta final (A.1.4) - de acuerdo a información suministrada por COMISEDH fuertes lluvias afectaron la movilización hacia las regiones obstruyendo la aplicación de entrevistas para el diagnóstico. En Huánuco, se observa una demora similar en el establecimiento de espacios de articulación con las DRE (A2.1), actividad ésta a cargo del socio local. Las dificultades en la gestión de actividades se reflejan en una baja ejecución presupuestaria (21% del presupuesto del primer año), así como en que los productos alcanzados estén por debajo de lo programado. Sobre la calidad de los productos, los resultados preliminares del diagnóstico han servido para sensibilizar autoridades y miembros de las redes sociales acerca de la importancia de insertar la temática de derechos y democracia en la educación; así mismo, los miembros de los equipos técnicos docentes, responsables de formular e implantar la metodología pedagógica, fueron seleccionados con base en su disposición y compromiso para trabajar en el proyecto. Es altamente probable que las actividades contribuyan a los resultados previstos, pero es necesario aumentar los esfuerzos de gestión para concretar los productos.

#### Effectiveness to date

De acuerdo con el ML, no se esperan resultados del proyecto antes de cumplirse el primer año y a la fecha del ROM sólo habían transcurrido 9 meses. No obstante, debido a los problemas observados en la gestión de actividades, persisten riesgos de que los resultados no se logren alcanzar de acuerdo con el cronograma previsto. Del otro lado, un efecto positivo no planificado se observó en el caso de Ayacucho, donde los docentes participantes del equipo técnico demostraron su compromiso e interés en el tema proponiendo eventos adicionales para fortalecer la formulación de la metodología pedagógica destinada a insertar en las escuelas la temática sobre derechos humanos y democracia.

## **Impact prospects**

El proyecto aún no avanza lo suficiente como para demostrar impactos sustantivos. No obstante, durante la actividad del ROM, en la oportunidad de participar en 2 talleres con los equipos docentes, se advirtió que la sensibilización realizada desde el proyecto había influido positivamente en el interés y compromiso de los docentes con la temática en cuestión; inclusive, en Ayacucho, los docentes comienzan a observar el manejo de las herramientas pedagógicas pertinentes. Igualmente, se apreciaron los beneficios de la incidencia que realiza el proyecto en reuniones celebradas con las autoridades educativas en ambas zonas.

## **Potential sustainability**

El nivel de inserción y legitimidad de CONISEDH y su socio local en las regiones permitieron construir un marco institucional favorable a la apropiación del proyecto; mas aun deben concretarse, con las autoridades educativas, los mecanismos (acuerdos, resoluciones) para garantizar su institucionalización y consiguiente apoyo presupuestario. Del otro lado, el proyecto está contribuyendo a: fortalecer las capacidades pedagógicas en materia de derechos humanos y democracia de 24 escuelas en ambas regiones, y, a mejorar la capacidad de toma de decisiones de autoridades educativas regionales y locales, proporcionándoles información diagnóstica confiable sobre la problemática educativa que les concierne.

## **Key observations and recommendations**

- Agilizar los mecanismos (contratación del experto/a y/u otros) para la formulación de la propuesta de política educativa y, programar y ejecutar oportunamente tanto su discusión como su presentación final con el fin de completar los productos sin modificar sustantivamente los cronogramas.
- Completar a la brevedad posible los equipos docentes en Huánuco y Amazonas, hasta alcanzar los 72 miembros comprometidos en el proyecto, para garantizar la participación equitativa de todos sus miembros en la actualización y adaptación de la metodología pedagógica destinada a insertar en las escuelas la temática sobre derechos humanos y democracia.
- El socio y la representación locales de COMISEDH deben preparar agendas para concertar oportunamente en sus espacios de articulación con las autoridades educativas (DRE), los resultados del trabajo con los equipos docentes. En Ayacucho, donde la región se propone elaborar un Diseño Curricular relacionado con el Plan Educativo Regional, es conveniente aprovechar el espacio de articulación para impulsar la incorporación de la metodología pedagógica en dicho Diseño. En el caso de Huánuco, CONICEDH debe apoyar al socio local para su pronta inserción en su espacio de articulación con la DRE.
- Asociado a lo anterior, se recomienda incluir en las agendas de trabajo con los espacios de articulación, la formulación de planes de sostenibilidad hacia la expansión de la metodología pedagógica ¿ más allá de las 24 escuelas.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-030534.02  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** Apoyo a la Integración Física Regional / Eje Vial N° 1  
Perú - Ecuador

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ex-Post
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	No
CRIS Number	D-017545
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Apoyo a la Integración Física Regional/Eje Vial N°1 Perú-Ecuador.
Domain	Latin America
DAC - CRS Sector	-
Additional DAC - CRS code	21020 - Road transport
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	24/11/2005
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	VELARDE VICTOR
Monitor	Javier Calzado
Project Authority	Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú-Ecuador
Type of implementing partner	Regional bodies (MERCOSUR, SADEC, ASEAN, etc)
Start date - planned	24/11/2005
End date - planned	23/11/2009
Start date - actual	24/11/2005
End date - actual	23/11/2009
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	51,000,000
Budget allocated for TA	4,278,000
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	50,973,556
Other funding (government and/or other donors)	19,711,558
Total budget of operation	70,711,558
Total EC funds disbursed	49,378,718
Financial data on	02/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	A
Efficiency of implementation	B
Effectiveness	A
Impact to date	A
Sustainability to date	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El Objetivo General del proyecto *Apoyo a la Integración Física Regional Eje Vial N°1 Perú-Ecuador*, contribuye decididamente al proceso de integración regional de los pueblos fronterizos y afirma la consolidación del proceso de paz entre las Repúblicas del Perú y Ecuador. El proyecto a su vez promueve en gran medida el comercio en las regiones fronterizas para el mejoramiento socioeconómico, de igual manera las obras viales binacionales son coherentes dentro las políticas estatales actuales. El apoyo a la mejora de la carretera Piura-Guayaquil es parte del compromiso que la Comisión tuvo con el Gobierno peruano en la conferencia de donantes de marzo de 2000, en el marco del acuerdo de paz entre Perú y Ecuador. El sector de integración física regional fue el sector de mayor importancia en el CSP 2002-2006 del que surgió el proyecto. La situación del paso fronterizo entre las poblaciones de Aguas Verdes (Perú) y Huaquillas (Ecuador) era precaria y caótica. La actividad comercial, formal e informal, se apropió de la vía a su paso por Huaquillas haciendo obligatorio el desvío de todo el tráfico vehicular por distintas calles del casco urbano, invadiendo y colapsando prácticamente toda la población. Las instituciones de ambos países y la mayoría de los pobladores del área afectada por el Proyecto coincidieron en la necesidad de resolver esta situación; la aceptación actual y buena valoración general del proyecto muestra la pertinencia *actual* del mismo. Se concibió un enfoque de proyecto que involucraba actores institucionales de ambos países, como el Plan Binacional en calidad de máximo responsable y ejecutor y los Ministerios de Transporte y Comunicaciones (MTC) en el Perú y el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) en Ecuador, ambos en calidad de co-ejecutores. El Proyecto se ciñó estrictamente a la solución técnica, y así lo refleja su marco lógico, quedando la lógica de intervención ajustada a la construcción de la nueva variante, la rehabilitación del tramo ecuatoriano entre Huaquillas y Santa Rosa y la construcción de los Centros Binacionales de Atención Fronteriza (CEBAF), con algunas actividades dirigidas a la armonización y agilización de los trámites aduaneros como única excepción al carácter marcadamente constructivo del Proyecto. Los cambios realizados a nivel de diseño, contribuyeron a redimensionar el proyecto de infraestructura de una forma más realista y ajustada a las necesidades concretas, así se desestimaron segundas fases de los (CEBAF) como parte del proyecto, lo cual parece un acierto dado el sobredimensionamiento aparente de dichos centros en el diseño original. El nivel de involucramiento institucional fue modelico, guiado en este caso por el Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú *et* Ecuador.

#### Efficiency of implementation

El proyecto fue Eficiente. No hubo ningún problema con la disponibilidad de los fondos, que fue realizada conforme a los plazos previstos. Aunque resultó un incremento de 7,742,377 sobre el presupuesto estimado. Los Gobiernos de Perú y Ecuador han asumido este incremento, como fue establecido por el CdF, aumentando muy considerablemente su aportación al Proyecto. El equipo técnico involucrado en el Proyecto, tanto en la UGP como la ATI (encargada directamente de la supervisión) demostró tener una gran experiencia en este tipo de obras y su organización para el control y seguimiento de la ejecución se ajustó a la Lógica de Intervención, mejorando la Eficiencia de la operación. La UdG realizó un seguimiento muy estrecho de las actividades. La UdG del Plan Binacional mantuvo muy buen control sobre la ejecución del proyecto. Los procedimientos UE fueron seguidos estrechamente, su entendimiento por la UdG agilizó las licitaciones y facilitó la contratación de la mayoría de los fondos UE. Al final del proyecto, de la contribución europea prevista en 51.000.000 , un total de 50,973,556 fueron contratados, de los cuales 1.594,837 quedaron finalmente sin ejecutarse, equivalentes a un 3,1 % del total. Los estudios desarrollados originalmente por la empresa Eptisa, base para la licitación de obras, no tuvieron el deseado nivel de detalle, ocasionando la necesidad de rediseño y modificación del alcance del Proyecto. Hubo retrasos en la construcción y adecuación de los CEBAF. Se diseñó un buen sistema de seguimiento y evaluación basado en los indicadores formulados en el ML que, además de responder a los requerimientos de información y control que exigía la CE, se ajustaba a los de las instituciones nacionales. La Infraestructura vial construida, ampliada y mejorada ha

permitido que los niveles de servicio de la carretera sean los de mayor calificación (Nivel de Servicio A y B). El Proyecto estuvo muy bien organizado para la ejecución de las obras. Las responsabilidades de todos los socios y de la UGP fueron claras y se cumplieron a cabalidad. Todos los socios cumplieron con sus compromisos. El seguimiento de la Delegación de la CE fue muy cercano y efectivo.

#### **Effectiveness**

El Proyecto en su parte de infraestructura vial permite mejorar muy substancialmente las condiciones de operatividad de transito / tráfico de vehículos de transporte pesado y liviano existente, permitiendo también generar tráfico debido al nuevo nivel de servicio que se tiene ahora. Las obras de infraestructura vial del Proyecto permiten la transitabilidad continua, evitando así que por factores climáticos críticos como el *«Fenómeno del Niño»* se ocasionen inundaciones en el área del proyecto. La calidad de las obras viales es excepcional, según ha sido corroborado por las valoraciones y peritajes pertinentes que le han dado la máxima calificación como vía. El proyecto se concluyó en su totalidad en lo que respecta al lote 1 y 3, de infraestructura vial y Lote 2 a CEBAF Edificaciones Ecuador, que cuentan con las actas de recepción pertinentes. En el caso del Lote 2 a CEBAF Edificaciones Perú, será entregado en los próximos días (20 de Junio). Este CEBAF fue finalizado con fondos nacionales (Perú) después de la rescisión de contrato al primer adjudicatario de obra por problemas y retrasos en su ejecución. La puesta en operación de la infraestructura vial ha mostrado en sus usuarios una percepción y satisfacción positiva de la obra por sus adecuadas características técnicas y por su capacidad para soportar inclemencias meteorológicas manteniendo la posibilidad de un tráfico continuo.

#### **Impact to date**

El objetivo de esta acción fue contribuir a la integración regional de los dos países, sin duda alguna se ha contribuido decididamente a su cumplimiento. El proyecto a su vez ha promovido el comercio en las regiones fronterizas, la paz entre Perú y Ecuador y finalmente, el alivio de la pobreza. Con respecto al apoyo a la consolidación del proceso de paz entre Perú y Ecuador el proyecto en su objetivo general ha contribuido en gran manera a las distensiones sociales de aprehensión frente a posibles acciones de confrontación. Se constata en la región fronteriza un clima de tranquilidad, confraternidad y desarrollo económico en armonía. Un impacto positivo adicional que ha logrado el Proyecto tiene que ver con la metodología de trabajo que se ha desarrollado y que se ha aplicado para la ejecución, entre las instituciones operativas MTC (Perú), MTOP (Ecuador) y Plan Binacional, además de poder ser replicada por otros proyectos binacionales, ha originado una atmósfera de cooperación y de respeto entre los participantes involucrados en los trabajos del Proyecto binacional digna de mención. Las acciones complementarias, el Programa de intervención Territorial Integral (PITI) está siendo implementado, como también el Proyecto Especial Puyango a Tumbes. Es destacable la intervención de otros donantes para llevar a cabo en la región fronteriza proyectos fundamentales para el desarrollo del área en agua y saneamiento, salud, educación, manejo de recursos naturales, derecho de comunidades nativas y medio ambiente.

#### **Sustainability to date**

Se verifica una buena sostenibilidad real. Las instituciones implicadas en los CEBAF (Aduanas, Migraciones, Policía, Servicio de Seguridad Agraria y Pecuaria, Sanidad, Transportes y Comunicaciones, etc.) sufragan la operación y mantenimiento (ya operativa en el caso Ecuatoriano). Con respecto a las carreteras es probable que se realice la concesión de su explotación, lo que garantiza un mejor mantenimiento y mayor sostenibilidad. Los recursos programados para realizar los trabajos de mantenimiento tanto rutinario como periódico están garantizados por el Estado con la administración operativa en el Perú por Provías Nacional y en el Ecuador por la Dirección Provincial de El Oro. Por limitaciones presupuestarias en el marco del proyecto, se tomó la decisión de financiar sólo una primera etapa en la construcción de los CEBAF. Los gobiernos aportarían los fondos para la construcción de la segunda etapa. Se debe revisar el alcance de la segunda etapa, ya que se observa cierto sobredimensionamiento de los CEBAF actuales, debiendo adecuarse la segunda etapa a las necesidades funcionales reales. El Proyecto estuvo enmarcado en las acciones del Plan Binacional de Desarrollo y por lo tanto tuvo y tiene el pleno respaldo del gobierno de los dos países. Las autoridades locales también apoyan de igual forma al Proyecto. Se percibe un alto grado de apoyo político y de compromiso institucional actual.

#### **Key observations and lessons learned**

- 1.- Incluir en los diseños de proyecto actividades y componentes que permitan complementar los trabajos de infraestructura con cohesión social y desarrollo económico-social de las regiones en las que se inscriben.
- 2.- Contemplar y ejecutar planes de comunicación e integración que transmitan al inicio de los proyectos los beneficios del mismo y permitan ganar el apoyo de las comunidades.

- 3.- Se deben hacer controles ex ante exhaustivos en la adjudicación de obras, sobre la capacidad de ejecución técnica y la solvencia financiera de los posibles adjudicatarios, en aras de evitar contratos fallidos.
- 4.- En materia de visibilidad: Difundir y mejorar los conocimientos y la percepción de la población beneficiaria y autoridades locales sobre el proyecto.
- 5.- La elección como socio ejecutor de instituciones y organizaciones de carácter extra-nacional regional, como el Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú- Ecuador constituye un ejemplo a seguir para otros proyectos en regiones fronterizas ya que conlleva a armonizar la ejecución de los proyectos en un entorno de confraternidad entre países trabajando conjuntamente en un beneficio común.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-105187.03  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** Derechos, Identidad Cultural y Participacion de Pueblos Indigenas Amazonicos : El caso del Pueblo Aguaruna

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ex-Post
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	C-118538
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Derechos, Identidad Cultural y Participación de Pueblos Indígenas Amazónicos: El Caso del Pueblo Aguaruna
Domain	Human rights & Democracy
DAC - CRS Sector	15150 - Democratic participation and civil society
Additional DAC - CRS code	15160 - Human rights
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	18/12/2006
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GARCIA TATIANA
Monitor	Mauricio Benito
Project Authority	CARE
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	19/12/2006
End date - planned	19/12/2009
Start date - actual	19/12/2006
End date - actual	19/12/2009
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	468,729
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	Not Available
Other funding (government and/or other donors)	117,182
Total budget of operation	585,911
Total EC funds disbursed	467,036
Financial data on	02/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of implementation	B
Effectiveness	B
Impact to date	B
Sustainability to date	C

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El proyecto estuvo orientado a generar capacidades para la implementación del Convenio 169 de la OIT ratificado por Perú en 1994. Resulta coherente con el Documento de Estrategia País que plantea el no acceso a derechos de los pueblos indígenas como un problema que se evidencia en la exclusión social y política de estas poblaciones cuyas necesidades particulares no son consideradas. El proyecto, si bien abordó una temática no muy sentida por el gobierno central, tras los acontecimientos de Bagua vio incrementada su pertinencia habiendo sido un actor importante en el apoyo a la participación indígena en las mesas de dialogo convocadas por el gobierno. A fecha de hoy el tema abordado sigue siendo de gran actualidad llevándose a cabo en el parlamento el debate sobre la nueva ley forestal y los mecanismos de consulta paralelamente al establecimiento de empresas petroleras y mineras en territorio awajún. El proyecto estuvo bien formulado, con una gran coherencia interna y una buena concatenación entre actividades, resultados y objetivos. No obstante, resultó extremadamente ambicioso presentando un fuerte desequilibrio entre las demandas a atender y los recursos de que disponía, el marco temporal de la acción y un muy amplio territorio de intervención.

#### Efficiency of implementation

El proyecto ejecutó la casi totalidad de los recursos disponibles (99,63%) habiendo cumplido los socios con sus aportes. Las cuentas fueron auditadas anualmente sin observaciones y sometidas a un doble seguimiento financiero por parte de CARE. Las acciones se desarrollaron conforme a lo planificado sin que se presentaran cambios significativos. La gestión se estableció con base en el Marco Lógico y la Línea de Base elaborándose informes mensuales internos para seguimiento del proyecto desde el Dirección de Gobernabilidad de CARE. El proyecto se mostró flexible en el ajuste y reprogramación de actividades cuando se estimó oportuno (acontecimientos de Bagua) así como en la coordinación con otras instituciones. Existe una valoración positiva del trabajo realizado por CARE en este sentido, propiciando, por ejemplo, espacios de concertación entre dirigentes de CONAP y AIDESEP. Existe una valoración general positiva de los productos del proyecto si bien, en algunos casos, se resiente una mayor sistematización y difusión de los mismos (metodología y contenidos del proceso de formación de formadores). En otros casos (diagnóstico awajún y normativa indígena) el grado de difusión ha sido aún menor, habiendo sido de uso, fundamentalmente, de las instituciones socias. El proyecto resintió un papel más activo por parte del socio local (CONAP) que podría/debería haber jugado un rol importante de articulador de las federaciones (organizaciones de base) en torno al proyecto. En la práctica se constituyó como un beneficiario prioritario.

#### Effectiveness

Existió una valoración positiva, al finalizar el proyecto, del grado de alcance de los 4 resultados esperados. De los 13 IOV definidos en el marco lógico, 10 fueron valorados como satisfactorio, 1 como muy satisfactorio y 2 como insatisfactorios. Los principales logros se registraron en torno al resultado 4 debido a la participación lograda con la constitución de las 4 mesas de dialogo convocadas por el gobierno tras el 'Baguazo'. Las principales deficiencias estuvieron relacionadas con la baja capacidad de convocatoria del pueblo awajún. El monitoreo ex post pudo constatar que la fragilidad de las organizaciones locales awajún sigue siendo un problema así como el bajo grado de participación en espacios públicos en reivindicación de demandas propias. Los logros alcanzados con relación a la difusión de derechos y toma de conciencia todavía están presentes y han calado en el ámbito local. No obstante no se ha logrado que esta conciencia de derechos se transforme en participación regular en la vida pública. En este sentido, la evaluación final constató que de los 4 IOV formulados para medir el grado de cumplimiento del OE, dos habrían logrado un resultado satisfactorio existiendo condiciones para que la experiencia tuviera continuidad en el tiempo (mesas de concertación y avances normativos), una sería satisfactoria pero con dificultades para su continuidad (aumento de capacidades) y un último indicador cuyo grado de avance fue considerado insatisfactorio (participación y género). La evaluación ex post constató como válida, en líneas generales las previsiones realizadas por la evaluación final. Es reseñable que los dos temas sobre los que se observa un mayor grado de avance y

consolidación gravitan sobre el ámbito nacional y los que presentan mayor dificultad dicen respecto al ámbito local. En el caso del aumento de las capacidades, la imposibilidad de dar continuidad al proceso de formación, una vez finalizado el proyecto, por falta de recursos con que realizar el desplazamiento de los formadores ha incidido de forma negativa en la consolidación de los avances habidos.

#### **Impact to date**

La temática indígena, incluyendo a los pueblos amazónicos, tiene hoy una presencia en la agenda política del país mayor de la que tenía previo al inicio del proyecto. Obviamente este cambio en la coyuntura nacional no es mono-causal ni atribuible únicamente a los efectos del proyecto. No obstante el proyecto supo aprovechar factores externos como el *Baguazo*, y los espacios generados posteriormente para dar un impulso a la agenda del proyecto que le permitió generar un impacto mayor del previsto inicialmente. El no haber logrado, por parte del proyecto, implementar la estrategia en materia de género, prevista en la formulación, redujo la capacidad para reducir asimetrías en esta materia, lo que acabó incidiendo en la consecución de los indicadores respectivos. Este problema fue mitigado, en alguna medida, por la coordinación de iniciativa con dos organizaciones especializadas en el trabajo con mujeres y con intervención en la zona. Si bien el proyecto contribuyó a incrementar el grado de conciencia sobre los derechos de los pueblos indígenas no logró generar los espacios de concertación necesarios, con terceras instituciones, que permitieran canalizar estas energías para dar soluciones concretas a problemas derivados del no acceso a derechos. De esta forma se pudo observar una sensación de frustración al ser conscientes de que sus derechos son violados y no tener los espacios que les permita romper el círculo de la pobreza y mejorar el acceso a servicios sociales.

#### **Sustainability to date**

La viabilidad financiera y económica de las organizaciones indígenas nacionales y especialmente las locales, es la principal dificultad con que se deparan los resultados del proyecto para lograr sus sostenibilidad. La fragilidad de las estructuras existentes condiciona la capacidad de dar continuidad a procesos que han resultado exitosos como las campañas de identificación, las de sensibilización o los procesos de formación. En el ámbito nacional el grado de *sostenibilidad*, observado es mayor debido a que el tema sigue presente en la agenda política al estar relacionado con la política nacional de explotación de los recursos naturales. Este es un tema que está directamente relacionado con la Ley forestal o con la definición sobre los *mecanismos de consulta*. Desde el punto de vista de la generación de capacidades institucionales el apoyo brindado por el proyecto a la CONAP le ha permitido redefinirse en el escenario nacional y gestionar nuevos apoyos de cooperación internacional.

#### **Key observations and lessons learned**

1.- El proyecto llevó a cabo un gran esfuerzo económico y humano en un proceso de capacitación continua a 22 personas a lo largo de tres años. Estas personas a su vez deberían llevar a cabo replicas de estas formaciones en las comunidades. No obstante, una vez finalizado el proyecto se constató que esto no era viable económicamente. Ello ha generado grandes expectativas no satisfechas al mismo tiempo que ha proporcionado a la zona unos recursos humanos muy cualificados. Sería muy recomendable que CARE hiciera uso de estos recursos en sus nuevos proyectos en la zona así como que llevara a cabo una presentación de los mismos antes instituciones públicas y privadas con presencia en la zona (municipalidades, instituciones del gobierno regional y nacional, poder judicial, etc..) que los pudieran integrar a sus equipos.

2.- El proyecto ha producido una cantidad muy significativa de materiales de sensibilización, formación, investigación, etc. algunos de los cuales han contado con muy poca difusión y otros ni siquiera han llegado a ser publicados a pesar de su valor. Sería recomendable que CARE llevase a cabo una sistematización de todos estos materiales y los pusiera a disposición de las personas e instituciones a las que por su contenido les pudiera interesar (ONG, federaciones, universidades, centros de estudios, gobiernos municipales y locales, etc.)



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-030448.04  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** Fortalecimiento del Manejo Forestal Sostenible en Territorios Amazonicos de Pueblos Indigenas en el Peru

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ex-Post
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	D-006076
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Fortalecimiento del manejo forestal sostenible en territorios amazónicos de pueblos indígenas en el Perú (FORIN)
Domain	Environment
DAC - CRS Sector	31200 - FORESTRY
Additional DAC - CRS code	31220 - Forestry development
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	04/05/2005
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GARCIA TATIANA
Monitor	Fernando Uriarte Alegre
Project Authority	World Wildlife Fund (WWF) Perú
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	10/06/2005
End date - planned	09/06/2009
Start date - actual	10/06/2005
End date - actual	09/06/2009
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	1,835,755
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	1,835,755
Other funding (government and/or other donors)	474,971
Total budget of operation	2,310,685
Total EC funds disbursed	1,835,755
Financial data on	31/10/2009

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of implementation	B
Effectiveness	B
Impact to date	B
Sustainability to date	C

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

FORIN fue y es todavía muy pertinente con las necesidades de comunidades indígenas amazónicas, dadas las presiones de tala ilegal sobre sus recursos forestales por madereros e incluso por los posibles cambios que un nuevo borrador de Ley Forestal (4141/2009-E) generaría, al prever la entrega de tierras indígenas -por la supuesta *incapacidad* de sus pobladores para aprovecharlas- a concesiones empresariales (madereras, biocombustibles...). Esto hace hoy día más necesario el OE de disponer de una buena gestión forestal indígena. El proyecto ha disminuido su vulnerabilidad frente a terceros al demostrar -al menos parcialmente- que son capaces de poner en valor sus territorios con un manejo sostenible aplicando las herramientas que ofrece la Ley (Planes de Manejo Forestal (PMF), POA's). FORIN estaba en línea con las prioridades DEP 2007-2013 de la CE en Perú. El enfoque del ML del proyecto fue estratégico al contemplar integralmente 6 resultados en distintas fases: el asesoramiento en técnicas forestales y administrativas, planes de negocios, comercialización y creación de empresas multicomunales, y un eje de fortalecimiento organizativo de comunidades y federaciones. Sin embargo este diseño demostró una vez más, en la temática de bosques tropicales, ser ambicioso por: escaso tiempo y presupuesto para culminar con éxito aspectos muy novedosos (certificación, empresas...), en comunidades muy aisladas que apenas realizaban algún tipo de aprovechamiento maderero tradicional; y la ejecución por un consorcio con 4 socios con algunas dificultades institucionales o no aceptados por los indígenas (AAA/Proscam) que denota una deficiente selección previa de los socios y que dificultó acuerdos y creó retrasos importantes. Aspectos claves del diseño que contribuyeron al éxito parcial del proyecto son: 1) el enfoque de *aprender haciendo* entre técnicos e indígenas, que aunque implicaba ralentizar procesos, asentó aprendizajes de forma sostenible; y 2) la generación y reparto comunal de beneficios económicos tangibles. IOV's detallados a nivel de resultados, pero faltó IOV apropiado para la medición de impacto. Se diseñó una buena participación de la mujer en todas las actividades programadas.

#### Efficiency of implementation

FORIN logró una eficiencia moderada al implementar, hasta su cierre, parte de las actividades previstas en su planificación. La ejecución financiera fue, eso sí, del 100% al cierre del proyecto. Los problemas iniciales de salida del socio AAA (WWF tuvo que asumir su zona de trabajo, Satipo, y su aporte, 50.000 \$), frecuentes cambios de personal en CESVI y los retrasos en contrataciones, generaron al final del proyecto fuertes atrasos en actividades creando: i) insuficiencia de fondos para cubrir costos de algunas campañas forestales (se realizó una sola en todas las comunidades y dos en algunos casos, lo que impidió asentar en las poblaciones de forma adecuada el proceso de venta de productos madereros); y ii) cierre de oficinas de WWF por motivos presupuestarios en Satipo en Jul.08 (un año antes del cierre de proyecto) y de actividades forestales en dic.08, siendo el trabajo de campo en esa zona de menos de 3 años (de los 4 de proyecto) lo que influyó en no completar y reforzar actividades (POA's, ventas...). Algunos PMF fueron aprobados cerca del cierre del proyecto por el excesivo retraso de la administración forestal en validarlos, lo que dificultó aprovechar y comercializar esa madera con apoyo técnico adecuado. Se anularon -por inviabilidad en el tiempo de ejecución restante- actividades relativas a procesos de certificación de madera (R5) y creación de empresas multicomunales con cadenas de negocio (R6), lo que influyó en diversas comunidades en la viabilidad de los procesos forestales iniciados al no haber suficiente articulación comercial. La unidad de monitoreo de WWF contribuyó a racionalizar la distribución del presupuesto para cada zona una vez vistas las necesidades en viajes y personal necesario. Se entregaron productos de calidad como 443 cursos de capacitación (cubicación, tala, manejo de equipos, GPS, costos...), con participación de hombres y mujeres, 36 Diagnósticos y Planes de Vida comunales, saneamiento de linderos en 24 comunidades que evitaron conflictos por tierras, y 26 PMF para madera y 5 para no maderables (castaña). Destacar el éxito de la creación de la Asociación indígena empresarial AFIMAD entre 4 comunidades de Madre de Dios para la venta asociada de castaña orgánica, y la presión de WWF ante la autoridad forestal *junto a otros actores* para la crucial aprobación de la Resolución RJ.232, que permitió a las comunidades aprovechar y comercializar el recurso forestal a pequeña escala, sin

los trámites complicados de las concesiones madereras. Se ampliaron acciones en saneamiento territorial y gestión empresarial en Atalaya con apoyo de los proyectos DFID, CEDEFOR y CERF.

### **Effectiveness**

El proyecto tuvo un nivel medio de eficacia, alcance en un 80% de sus metas y resultados de calidad pero con desigual cumplimiento. Logró capitalizar muy buenos conocimientos técnicos en los indígenas y legalizar sus organizaciones, pero faltó fortalecer a las federaciones para acompañar los futuros planes forestales de sus bases. Buenos resultados como la resolución de conflictos de linderos en 24 comunidades, la realización de 31 PMF que permitió la posterior comercialización de madera y castaña, y la obtención y reparto comunal de beneficios favoreció un uso legal y más rentable de sus bosques que consolidó derechos territoriales y una fuerte reducción de la tala ilegal. No se consolidó la certificación forestal voluntaria, los 4 consorcios de empresas multicomunales ni las cadenas de negocios previstas, lo que debilitó el logro del OE. Se fomentó el conocimiento de costos y la capacidad de negociación con madereros acompañando los técnicos a las comunidades en la venta directa en mercados regionales, pero no así en la tramitación de documentación para hacer los propios trámites (permisos forestales de corta, i), lo que fue una debilidad para la continuación de siguientes campañas tras el proyecto. La desaparición de la autoridad forestal (INRENA) y su descentralización a organismos regionales con menos recursos para gestionar POAs, dificultó un mayor logro del OE. La creación de AFIMAD en Madre de Dios como empresa indígena castañera, plasmó con éxito los resultados buscados con el proyecto.

### **Impact to date**

Medio. A falta de datos a la fecha del monitoreo expost, es difícil afirmar si FORIN ha contribuido a que 636.000 hectáreas de territorios selváticos indígenas se encuentren realmente bajo manejo forestal sostenible. Se puede apreciar sin embargo que el proyecto ha contribuido de forma importante al OG, pues antes del mismo, poco o nada se había realizado en las zonas de trabajo en el tema de MFC y ahora lo forestal es ya una actividad más dentro de la planificación de las comunidades. Un impacto muy valioso ha sido el haber generado confianza organizativa en las mismas para planificar su propio desarrollo, se ha aumentado su percepción del valor de sus recursos forestales desde un mejor conocimiento de los mismos y de su valor económico, y se ha transmitido el principio de legalidad del aprovechamiento forestal disminuyendo la vulnerabilidad de las comunidades frente a terceros, y se han realizado mejores negociaciones. Así, destaca el incremento de beneficio neto con respecto a cómo vendían la castaña a los intermediarios antes del proyecto, a cómo lo hacen ahora con AFIMAD directamente con una empresa es del 400% y con posibilidades de aumentarlo. AFIMAD está tomando impulso agrupando ya a 7 comunidades (4 iniciales), mejorando la calidad de los procesos de manejo de la castaña hacia calidad 'orgánica' de mejor precio y obteniendo mejores contratos con empresas, acuerdos con ong; Gran n° de comunidades han aprendido a cubicar, aserrar, negociar y repartir e invertir beneficios. Otras no han profundizado en ese proceso por falta de apoyo y recursos, con lo que el posible impacto se vio truncado. El buen impacto económico generado por el proyecto en productos maderables ha sufrido un retroceso a 24 meses de su cierre -excepto en unas pocas comunidades de Atalaya- al no haber aprovechado los excedentes de las ventas comunitarias para generar fondos de capitalización para las nuevas campañas forestales, paralizándose la actividad maderera. Las Federaciones (AIDESEP, OIRA, ARPI, i) han visto fortalecidas su estructura organizacional, y les permite respaldar con mayor fuerza la defensa de sus demandas territoriales ante el Estado tras los enfrentamientos de Bagua (2009) que hizo que el MFC pasase a ser un tema secundario en la administración forestal. En los cambios de dirigencias no hay una adecuada transmisión de saberes aprendidos con el proyecto.

### **Sustainability to date**

El proyecto muestra una sostenibilidad irregular dependiendo de zonas. Aunque existen recursos humanos locales indígenas formados con el proyecto (promotores locales, motosierristas, negociadores, i), desde la salida del proyecto hace 24 meses ha habido una paralización (exceptuando unas pocas comunidades de Atalaya- de las actividades madereras comunitarias en Manseriche y Satipo, ya que las comunidades están descapitalizadas al no haber sabido (o querido) reinvertir los beneficios de las primeras cosechas como capital de trabajo para las siguientes. A ello ha contribuido que el proyecto subsidió estas actividades como parte del proceso de aprendizaje, pero ya no es tan rentable dados los costos de traslado de madera a lejanos centros de acopio, los bajos volúmenes a entregar que demoran hasta un mes en los aserraderos centralizados, el alojamiento y transporte de comunarios que tienen otras obligaciones familiares no centradas en la madera, y el no acceso al crédito para el sector forestal. Maquinas y talleres de carpintería no se utilizan mucho y hay poco interés en repararlos por esa falta de perspectiva de negocio. Las Federaciones han mostrado distintos grados de interés por el proyecto, y en general no disponen de personal técnico suficiente para apoyar estos procesos. Esto no quiere decir que los grupos meta no estén interesados en el tema forestal, pero necesitaban

un empuje mayor para consolidar procesos viables y generar beneficios sostenidos. Este es el caso de AFIMAD, donde la actividad castañera está más integrada en la economía de la población y está mejorando los ingresos de 200 recolectores de castaña, asumiendo roles administrativos, generando interés por una mayor agrupación comunitaria orientada a la venta, y buscando nuevos mercados (artesanías, aceite de uncurauí, maderas), aunque la asociación pivota mucho sobre una sola persona bien formada -su presidente- con el riesgo que supondría su salida. Gobiernos municipales y regionales muestran una cierta apertura a favorecer las actividades indígenas forestales, pero no el gobierno nacional de Alan García: con el borrador de Ley 4141 se busca la privatización de las tierras comunitarias, y muestra contradicción en las políticas al iniciar en 2011 el Ministerio de Medio Ambiente, el Programa de Conservación de Bosques en Satipo para el manejo forestal y al mismo tiempo prevé construir 3 represas (ríos Tambo y Ene) en la zona, que harían desaparecer la mayor parte de las comunidades y bosques. WWF apoya la continuación de actividades desde feb. 2011 con el proyecto AMAZONIA VIVA en Atalaya y Madre de Dios, con fondos UE.

#### **Key observations and lessons learned**

1. La búsqueda de procesos integrales de desarrollo forestal comunitario desde lo organizativo hasta lo comercial con impactos sostenidos, requiere de inversiones continuadas y no puede quedar encorsetada en los topes temporales de las convocatorias (es un fallo del diseño del proyecto). La UE debería ofertar mecanismos que permitan apoyar estos procesos (ej. proyectos ampliables en dos fases (4 + 3 años) en función a logros destacables, evitando también pérdida de personal de campo experimentado).
2. La identificación previa de problemas entre las comunidades meta y la ong local evitaría entorpecer el desarrollo del proyecto.
3. Mayor número de socios no implica mayor eficiencia y aprendizajes. En proyectos a nivel nacional parece conveniente concentrarse en trabajos entre pocos socios con fortalezas institucionales complementarias y en dos regiones, para rentabilizar esfuerzos humanos y financieros.
4. El abordaje de situaciones complejas y de largo alcance requiere de una planificación institucional estable en la zona.
5. Los indígenas parecen no querer ser sólo *“buenos cortadores de madera”*, y depender de intermediarios en todo el proceso posterior. Es estratégico generar mayor valor añadido a las producciones madereras en las propias comunidades, por medio de aserraderos y talleres de carpintería locales con vocación social, asociados a procesos tecnificados de secado y buscando sinergias con comunidades cercanas para lograr economías de escala más competitivas. Ello generará mayores ingresos económicos, más mano de obra local y diversificación del empleo. La actividad económica debería servir de refuerzo para asegurar los derechos territoriales.
6. Metodologías de intercambios indígenas potencian la apropiación desde la base cultural.
7. Se incide mucho en el aprovechamiento maderero, pero poco en favorecer la regeneración y reforestación de la masa forestal. Convendría potenciar enfoques de aprovechamiento múltiple del bosque (cultivos, frutas, caza, turismo...) donde el rol de la mujer pueda tener un papel más participativo en la creación de alternativas productivas.
8. Las federaciones indígenas deben seguir siendo incluidas en estos proyectos, apoyando con unidades técnicas y administrativas propias, al ser el elemento de defensa de los derechos comunes territoriales frente a las amenazas externas.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-030536.03  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** HELPING TO IMPROVE RURAL YOUNG PEOPLE'S SEXUAL AND REPRODUCTIVE HEALTH IN PERU

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ex-Post
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	D-006082
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Helping to improve rural young peoples sexual and reproductive health in Peru
Domain	HEALTH
DAC - CRS Sector	12181 - Medical education/training
Additional DAC - CRS code	12261 - Health education
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	14/12/2005
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GUERRA ROXANA
Monitor	Grazia FAIETA
Project Authority	ICCO & Movimiento Manuela Ramos
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	02/01/2006
End date - planned	02/07/2009
Start date - actual	02/01/2006
End date - actual	02/07/2009
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	1,883,172
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	1,883,172
Other funding (government and/or other donors)	209,241
Total budget of operation	2,092,413
Total EC funds disbursed	1,881,963
Financial data on	30/05/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of implementation	B
Effectiveness	B
Impact to date	B
Sustainability to date	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El proyecto ha sido sumamente pertinente en enfrentar las necesidades, relacionadas a la salud sexual y reproductiva del grupo meta, constituido principalmente por adolescentes y jóvenes de ambos sexos, con edad comprendidas entre 10 y 24 años. En la actualidad seguiría siendo pertinente, en cuanto todavía hay una carencia de servicios públicos que garanticen la educación sexual y reproductiva a la población adolescente y joven, lo cual incide en la alta tasa de incidencia de embarazo no deseado en adolescentes, violencia y abuso sexual, escasez de uso de métodos de prevención de infecciones de transmisiones sexual, incluyendo el VIH. La propuesta responde a los compromisos asumidos en la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo de El Cairo, confirmados en El Cairo+5, ratificados, entre otros, por el Estado de Perú, así como por la Unión Europea, que lo ha priorizado en la línea temática de Salud, con énfasis en Salud Sexual y Reproductiva (SSR). El diseño del proyecto ha sido adecuado para alcanzar los objetivos, aunque la decisión de implementar la acción en 4 departamentos del país, con diferentes condiciones sociales y culturales, ha representado un reto excesivo por la unidad gestora, que no ha podido profundizar el trabajo con algunos grupos metas, como son los y las adolescentes y jóvenes que están fuera del sistema educativo. La estructura de gestión propuesta resultaba suficientemente adecuada, aunque poco representativa del rol que tendría que haber asumido ICCO, como beneficiario directo de la Subvención. Los aspectos transversales considerados oportunamente en el diseño del proyecto se refieren a: género, derechos humanos, interculturalidad.

#### Efficiency of implementation

La eficiencia demostrada por el proyecto ha sido muy buena, habiéndose ejecutado el 99,99% de los fondos presupuestados. Sin embargo ha sido necesario ampliar el periodo de ejecución de la acción hasta los 42 meses, habiéndose solicitado y aprobado por parte de la DELPerú una prorroga de 6 meses, en septiembre 2008. Otro elemento que demuestra la óptima eficiencia es el incremento notable en el número de beneficiarios alcanzados al final del proyecto, lográndose un incremento del 257% con relación a lo previsto inicialmente. Cabe señalar que esto ha sido posible gracias a la metodología participativa aplicada, con una novedosa ejecución de sub- proyectos elaborados, negociados, implementados y gestionados directamente por Comités de Gestión constituidos principalmente por los mismos adolescentes y jóvenes, acompañados por un personal de salud y un personal de educación. El Proyecto ha contado con un sistema de Monitoreo específicamente diseñado y muy detallado, que permitía dar seguimiento sea a las actividades que a la ejecución presupuestaria, manejado principalmente por la equipo nacional, aunque en estrecha coordinación con los equipos regionales. Este sistema también estaba orientado a resultados. La estructura de gestión ha sido conformada exclusivamente por el socio local, en cuanto ICCO no tiene una oficina de representación en Lima; sin embargo la capacidad institucional y experiencia adquirida anteriormente por el Movimiento Manuela Ramos (MMR) ha permitido mantener una gestión eficiente durante toda la ejecución.

#### Effectiveness

La eficacia del proyecto ha sido buena, habiéndose logrado el OE, al finalizar la acción, aunque no ha habido tiempo para consolidarlo, en cuanto los factores externos obstaculizadores están muy radicados en la cultura, religión y comportamiento de la población o de actores claves que rodean los y las adolescentes y jóvenes. Por lo tanto requieren de un proceso de de-construcción, antes de pasar a una nueva fase de conocimiento. La evaluación final externa, reporta el sobre cumplimiento de todos los IOVs previstos a nivel de OE (un 67% de adolescentes y jóvenes con capacidad de tomar decisiones informadas, prácticas de autocuidado, etc., versus el 60% esperado; 71% de adolescentes y jóvenes que participan de las decisiones de su comunidad en relación a su SSR, versus el 57% esperado; 47% de percepciones positivas sobre los cambios ocurridos en los roles de género entre adolescentes y jóvenes, versus el 39% previsto). La calidad de los resultados ha sido buena y los servicios disponibles han sido puestos a disposición del grupo meta. Sin embargo, hay que señalar que el acceso ha sido principalmente fríido por adolescentes y jóvenes que estaban integrados en el sistema nacional de educación y/o participaban en grupos organizados.

### **Impact to date**

El proyecto ha tenido un impacto directo positivo en el grupo de beneficiarios, habiendo fortalecidos a adolescentes y jóvenes, en el ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos como parte de su ciudadanía, lo cual se comprueba en el grado de participación en instancias públicas y en grupos organizados, que parte de ellos y ellas todavía mantienen, después de casi 2 años de haberse finalizado la acción. Cabe destacar que el proyecto ha conseguido un impacto significativo en la implementación de una metodología muy adecuada para tratar el tema de SSR con adolescentes y jóvenes, principalmente escolarizados, habiendo sido seleccionada y divulgada, por medio de una publicación específica, como una de las mejores prácticas por parte del Ministerio de Salud de Perú y del Fondo de Población de Naciones Unidas, lo cual hace bien esperar que se retomen las lecciones aprendidas en el proyecto, para seguir trabajando sobre estas temáticas con esta población meta. Se reporta como impacto negativo solo parcialmente previsto, la elevada resistencia y tabúes presentes entre el personal de las instituciones de Educación y Salud, así como entre las autoridades locales, habiéndose tenido que modificar parcialmente la forma de ejecución de algunas actividades, en particular los talleres destinados al personal docente.

### **Sustainability to date**

La viabilidad financiera y económica descansa principalmente en el empoderamiento que han tenido los y las adolescentes sobre sus derechos sexuales y reproductivos, así como los servicios brindados por los Centros Diferenciados para Adolescentes (CAD) implementados por el MINSA, los Centros de Orientación a Jóvenes (COJ), implementado por los gobiernos locales en co-gestión con adolescentes y jóvenes organizados, las Casas del Bienestar que operan bajo la supervisión del MMR y algunos Planes de Educación Sexual que el Ministerio de Educación, en algunas regiones está buscando implementar. También la sostenibilidad de apropiación por parte de los grupos metas y la sostenibilidad institucional resultan buenas, habiendo habido un fortalecimiento del MMR, en relación al trabajo con adolescentes de ambos sexos. Sin embargo se ha reportado un elemento crítico en la sostenibilidad política, porque, aun cuando existe un marco legal parcialmente favorable (a excepción de la Ley n° 28704 que penaliza las relaciones sexuales entre adolescentes, con consecuencias significativas en el acceso a los métodos de prevención), no hay una voluntad política de las instituciones en priorizar este sector poblacional, en particular en acciones relacionadas a los derechos sexuales y reproductivos.

### **Key observations and lessons learned**

¿ Los proyectos de Salud Sexual y Reproductiva, destinados a adolescentes y jóvenes, tienen que considerar la oportunidad de implementar metodologías diferentes para adolescentes y jóvenes integrando al sistema educativo o a grupos organizados, o adolescentes y jóvenes que no están en el sistema educativo y tampoco participan en grupos organizados. Hay que considerar además que, generalmente, estos últimos representan los más vulnerables frente a embarazo no deseado, violencia de género y acceso a los servicios públicos, así como a la información oportuna y científica.

¿ El presente Proyecto ha tenido la oportunidad de poder utilizar una metodología participativa muy oportuna, con la implementación de los sub-proyectos elaborados, ejecutados y administrados directamente por adolescentes y jóvenes, acompañados por adultos, contando con una flexibilidad respaldada también a nivel de presupuesto, habiéndose definido un macro - rubro general para este tipo de acción. Sería oportuno rescatar estos elementos para mejorar la flexibilidad en la ejecución de los proyectos.

¿ Habría que revisar el rol que puede asumir la ong europea beneficiaria de la subvención, en el caso de no estar presente en el País donde se ejecuta la acción, considerando que la cofinanciación es importante, pero no sustituye el acompañamiento. Un enfoque que considere la reciprocidad de los conocimientos, podría abrir mejores oportunidades de multiplicación de las buenas prácticas, inclusive en los países europeos.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-030445.03  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** JUS PER - Programme in support of the reform of the peruvian system of justice

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ex-Post
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	No
CRIS Number	D-016897
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	PROYECTO DE APOYO A LA REFORMA DEL SISTEMA DE JUSTICIA DEL PERU (JUSPER)
Domain	Latin America
DAC - CRS Sector	-
Additional DAC - CRS code	15130 - Legal and judicial development
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing Decision/Contract signed	01/02/2005
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	SUAREZ OGNIO LEONOR
Monitor	Miguel Angel Sánchez Vicente
Project Authority	Agencia Peruana de Cooperación Internacional- APCI (Ministerio de Justicia- MINJUS/ Poder Judicial-PJ)
Type of implementing partner	Partner countries public administration (ministries, municipalities, etc)
Start date - planned	01/02/2005
End date - planned	31/01/2009
Start date - actual	19/01/2006
End date - actual	31/07/2009
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	10,000,000
Budget allocated for TA	1,573,309
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	9,513,814
Other funding (government and/or other donors)	2,496,237
Total budget of operation	12,496,237
Total EC funds disbursed	9,513,814
Financial data on	10/06/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	C
Efficiency of implementation	C
Effectiveness	B
Impact to date	B
Sustainability to date	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El proyecto fue altamente pertinente y lo es también en la actualidad. Responde al interés de sucesivos gobiernos, a lo reflejado en el Acuerdo Nacional por la Justicia (ANJ) así como las recomendaciones de la Comisión Especial para la Reforma Integral de la Administración de Justicia (CERIAJUS). Está en línea con el DEP de la UE (02-06 y 07-13) y responde a las necesidades de la población en sus aspiraciones de acceso a la justicia pronta y eficaz. El diseño fue apropiado para alcanzar los OG y OE y concebido desde un enfoque integral, sistemático y por resultados para apoyar al Sistema Nacional de Administración de Justicia (SNAJ). No obstante, dejó por fuera algunos de los grandes desafíos como la reforma penal y laboral. No contempló estrategias de cabildeo con el Legislativo para la aprobación de la Ley de Carrera Judicial y Fiscal. No diseño posibles mecanismos de aprendizajes ya fuera para visibilizar, sistematizar y/o divulgar las lecciones aprendidas. El diseño tuvo dificultades para ser respaldado por todas las partes. Los cambios permanentes en los responsables de las instituciones involucradas hicieron difícil lograr consensos. Se tuvo la dificultad de definir que aspectos lo diferenciaban de otras intervenciones como la del proyecto del BM que atendía y atiende en su actual segunda fase los mismos componentes que JUSPER. Si bien se definieron esquemas de coordinación y gestión, el espacio del Comité Interinstitucional conformado por los máximos responsables de las entidades resultó ser muy artificial y poco práctico y enseguida fueron delegadas sus funciones hacia un Comité de Seguimiento conformado por técnicos. Otro problema fue y sigue siendo la dificultad de los actores involucrados para entender la estrategia como integral y no considerar el P como un conjunto de actividades desconectadas, que apoyaban puntualmente algunas entidades del sector justicia. Finalmente el diseño tiene debilidad en sus enfoques de género e intercultural.

#### Efficiency of implementation

El P tuvo serias deficiencias. Se ejecutó el 90% de lo previsto. La contribución nacional fue del 92% sobre lo comprometido y hubo que devolver cerca de un millón € de la UE. Se destaca: la complicada obtención de fondos nacionales; la rivalidad y celo institucional entre MINJUS y el PJ; la incapacidad de gestión de APCI y la necesidad de buscar otros mecanismos de ejecución (MINJUS ejecutó el 54 %, PJ el 46%); la imposibilidad de cumplir con la regla N+3 y tener que firmar dos "addenda" para incorporar al PNUD como socio-ejecutor e incrementar la contrapartida nacional que finalmente no fue asignada; el limitado conocimiento de los procedimientos de la UE por las entidades; la dificultad para recuperar impuestos como el IGV; la falta de celeridad de la DUE para aprobar expedientes y la demora para aprobar acuerdos entre MINJUS y PNUD; los cambios de responsables de las instituciones; la modalidad de ejecución directa que rebasó la capacidad operativa del PNUD; la laxitud de algunas entidades para la toma de decisiones; las incompatibilidades entre la normativa local y la europea y las dificultades con el Director Nacional que tensionaban y ralentizaban los procesos. A pesar de plantearse la realización de varias evaluaciones el único monitoreo realizado al P fue el externo- ROM, en dos ocasiones. Podría decirse que el P ha vivido una permanente "interrupción de actividades". Los productos se alcanzaron con retrasos y hoy se cuenta, entre otros, con: documentos de propuesta normativa para la Carrera Judicial y Fiscal y la Justicia de Paz; informes de consultoría para mejorar procesos; planes estratégicos de algunas entidades; planes, módulos y manuales de capacitación; equipamiento de 5.400 Jueces de Paz no letrado y 479 letrado; un centro de estudios constitucionales; diagnóstico sobre la Justicia de Paz Letrada; 29 oficinas distritales de apoyo a la JP, seis oficinas de Defensa Pública en establecimientos penales, 3 en distritos judiciales y adecuación de espacios de 17 en distritos judiciales; 13 plenos jurisdiccionales y 600 juegos de libros de conclusiones; un laboratorio forense del MP construido y equipado en Ayacucho; CDs con jurisprudencia, publicaciones, programas TV y campañas de difusión. Las dos Unidades Ejecutoras, (en MINJUS y PJ) resultaron administrativamente muy complejas. La incorporación del PNUD también resultó serlo pero fue la mejor fórmula para desatascar los procesos. La ATI brindó una asesoría importante y la comunicación con la DUE fue fluída aunque no siempre fácil por la incomprensión de los procedimientos.

## **Effectiveness**

El P estableció ocho RE de los cuales seis (R2,R3,R4,R5, R6 y R7) se lograron en alto grado y dos R1 y R8 no pudieron lograrse al menos totalmente. Respecto al R1, si bien existe una norma que contempla en alto grado las recomendaciones emanadas por el P todavía hay aspectos que requieren ser asumidos por el PJ con valentía para que el ejercicio de la magistratura tenga la calidad que se precisa. Por otro lado el R8 sigue siendo una asignatura pendiente. Efectos directos se han podido percibir con más intensidad en los dos RE que más recursos ejecutaron (R4 y R5). La Justicia de Paz y la Defensa Pública han sido los sectores que más transformaciones han experimentado con la acción del P. Por primera vez algunos operadores lograron tener los elementos mínimos para realizar su labor y contar con formación específica. También la formación a los abogados comenzó de inmediato a generar actuaciones (excarcelaciones) que llegaron incluso a preocupar a magistrados y fiscales que exigieron estar a la misma altura de los procesos formativos que experimentaban los abogados. El OE se alcanzó en buena medida obteniéndose los mayores logros respecto al fortalecimiento de la justicia constitucional y la mejora del acceso a la justicia y la justicia básica y en menor medida respecto a la implementación de la carrera judicial, donde aún persisten los grandes desafíos. Las transformaciones experimentadas en las entidades involucradas en el P no son solo efectos directos del P.

## **Impact to date**

Determinar como el P ha contribuido a que el sistema judicial peruano sea más eficaz y accesible a todos los ciudadanos no es fácil ya que el IOV diseñado para poder medirlo no fue el más acertado. La encuesta de percepción sobre la confianza en la justicia sigue indicando que las entidades del sector justicia son, aún hoy, las peores valoradas. Hubiera sido deseable contar con IOVs más adecuados o con un evaluación de impacto. No obstante el P permitió el acceso a la justicia a sectores desfavorecidos y facilitó el intercambio de conocimientos con la justicia indígena, comunitaria o comunal aunque ello no ha sido suficientemente divulgado. El P estuvo muy condicionado a los responsables de las instituciones con mucha frecuencia cambiantes y no siempre convencidos del alcance del mismo. La atomización de actividades en diferentes entidades permitió observar las transformaciones de manera no tan evidente en algunas ámbitos específicos de la justicia. Un efecto negativo imprevisto fue la decisión del TC de declarar inconstitucionales algunos aspectos de la Ley de Carrera Judicial en lo que se refiere a quien debe evaluar la evaluación del desempeño de los magistrados. Se dió la razón a los jueces pero se abrió la puerta a la incertidumbre acerca de como valorar el desempeño judicial con las debidas garantías de independencia y calidad. Una ventaja del P es haber contado al interior del PJ con funcionarios encargados de gestionar y dinamizar de manera adecuada proyectos complementarios. El Ejecutivo peruano debió haber ejercido un liderazgo mayor para coordinar esfuerzos con todas las entidades involucradas, superar los recelos institucionales y visibilizar apropiadamente los resultados obtenidos. Por su lado el PJ cuya fortaleza es administrar justicia es aún hoy débil en administrar recursos. La etapa en la que se encuentra la Presidencia del Poder Judicial significa un momento histórico que permite impulsar los procesos de reforma y el combate a la corrupción que tanto necesita la Magistratura.

## **Sustainability to date**

La sostenibilidad financiera del P es buena. Los recursos para el sector se han visto incrementados y adicionalmente el BM ha aprobado 15 millones USD para una segunda fase de su proyecto. Los servicios se actualizan y mejoran como los laboratorios de ADN en el IML del MP. No obstante el MP debe hacer mayores esfuerzos para conseguir los medios económicos para apoyar el traslado de cuerpos (en el marco de las recomendaciones de la CVR), una vez han sido identificados, hacia los lugares de origen de las familias de las víctimas en casi todos los casos personas de muy escasos recursos. El P está bien inserto en las estructuras pero persiste el reto de la coordinación del SNAJ. La experiencia de la Comisión de Seguimiento a la Implementación del Código Procesal Penal podría servir de referente con un claro liderazgo de MINJUS. Algunos grupos metas cuentan ya con planes estratégicos que esperan ser operativizados. Se espera mayor apoyo político tanto dentro del ámbito del PJ como del nuevo gobierno recién elegido. Algunas instituciones están tratando de incorporar a la SC en sus actividades como el PJ en los plenos para armonizar sentencias penales, incluso no descartan avanzar hacia otras jurisdicciones. El componente de formación/capacitación ha sido relevante en términos cuantitativos aunque hubiera sido muy deseable medir la calidad y alcance de dicha formación.

## **Key observations and lessons learned**

- 1.-Se hubieran obtenido mayores logros si en la formulación del P se hubiera analizado con más profundidad los grandes desafíos de la justicia peruana (reforma penal y laboral) y se hubiera incorporado los enfoques de género e intercultural con el fin de disminuir brechas de inequidad.
- 2.-Fue un acierto la inclusión como RE, la coordinación de las entidades del SNAJ que permitió el

relacionamiento en torno a intereses comunes.

3.- El P fue ejecutado y percibido no desde la integralidad prevista sino como un conjunto de actividades puntuales de las entidades involucradas. Una mayor conexión e integralidad de la acción hubiera resultado clave en materia de impacto y sostenibilidad.

4.-Mayores esfuerzos de divulgación de los resultados hubiera sido deseable al igual que medir el alcance y calidad de las numerosas actividades de formación/capacitación siguiendo el ejemplo de lo realizado en el marco de la Justicia de Paz.

5.- La gestión del P exige explorar mejores fórmulas de ejecución ya sea directamente con las entidades que cuentan con tal capacidad o a través de mecanismos que resulten ser efectivos y que logren establecerse por consenso.



## Monitoring Report

<b>Monitoring reference</b>	MR-030537.03
<b>Report date</b>	05/07/2011
<b>Project title</b>	Programa integral para el fortalecimiento de capacidades locales de las familias de pequeños productores de la Zona de Amortiguamiento de la Reserva de Biosfera del Manú (RBM) Perú

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ex-Post
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	D-006239
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Programa integral para el fortalecimiento de capacidades locales de las familias de pequeños productores de la Zona de Amortiguamiento de la Reserva de Biosfera del Manú (RBM), Perú
Domain	NGO co-financing (PVD)
DAC - CRS Sector	41020 - Biosphere protection
Additional DAC - CRS code	31120 - Agricultural development
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	15/12/2005
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GARCIA TATIANA
Monitor	Grazia FAIETA
Project Authority	Deutsche Welthungerhilfe (Agro Acción Alemana)
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	16/02/2006
End date - planned	01/05/2010
Start date - actual	16/02/2006
End date - actual	01/05/2010
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	1,087,487
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	1,087,487
Other funding (government and/or other donors)	362,496
Total budget of operation	1,449,982
Total EC funds disbursed	1,037,431
Financial data on	01/06/2011

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of implementation	B
Effectiveness	B
Impact to date	B
Sustainability to date	B

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

El Proyecto ha respondido a las necesidades prioritarias del grupo meta, relacionadas principalmente a las alternativas productivas para garantizar la seguridad alimentaria, el incremento de ingresos a través de la comercialización de excedentes y la conservación de los recursos naturales de la zona de amortiguamiento de la Reserva de Biosfera del MANU (RBM). Los objetivos fueron coherentes con las principales políticas públicas del Gobierno, en relación al Medio Ambiente (Ley General del Ambiente - 28611 del 2006- y Ley de Áreas Naturales Protegidas - 26834 del 30-06-1997) y con las prioridades de la cooperación europea para la región, que incluye la lucha a la pobreza y el Desarrollo socio-económico.

El diseño del proyecto ha sido oportuno para responder a las necesidades identificadas, sobre todo después de un ajuste que se ha realizado al Marco Lógico, como respuesta a las recomendaciones de los ROM 2007 y 2008. Sin embargo, resultaba ser, parcialmente ambicioso por el tiempo de ejecución previsto, considerando las características de inaccesibilidad de la zona, el incremento en el número de comunidades beneficiarias, además de la oportunidad metodológica de experimentación que se requiere para la introducción de nuevas tecnologías. En el diseño no se había definido claramente las cuestiones transversales, a excepción del medio ambiente. La estructura organizativa prevista para la gestión y ejecución era cuantitativamente oportuna, sobre la base del diseño inicial. Sin embargo sucesivamente se aumentó considerablemente el numero de comunidades atendidas, con consecuencia cualitativamente inoportunas (escasa atención de los técnicos a las familias beneficiarias).

#### Efficiency of implementation

El proyecto logró, al final, una eficiencia bastante buena, aunque se tuvo que solicitar unos cambios significativos a la Delegación de la Unión Europea, consistente en una ampliación del periodo de ejecución de 42 a 51 meses, acompañado por un incremento considerable de los costos de recursos humanos (+24%). Los principales elementos que han incidido negativamente en la eficiencia han sido: retraso inicial para presentar el proyecto a autoridades y comunidades, que no habían sido involucrados en fase de elaboración; dificultad para conformar un equipo técnico, para la escasez de profesionales en la zona, sobre todo mujeres. Por consecuencia el equipo técnico ha contado solo con 1 mujer. Elemento esto que ha afectado negativamente en la ejecución del proyecto, en particular en la implementación de los bio-huertos comunales, cuyas beneficiarias eran exclusivamente mujeres, lo cual se hubiera podido aprovechar para ir fomentando el enfoque de género y el empoderamiento de las mujeres. La gestión del proyecto ha contado con un buen sistema de monitoreo interno a nivel cuantitativo, aunque con poca énfasis en lo cualitativo. El proyecto logró alcanzar los productos previstos, en particular con relación a la transferencia de las técnicas adecuadas para la implementación de la agricultura orgánica (RE1), a las mejoras nutricional de la familias con la introducción de hortalizas y proteínas de origen animal (RE2) y parcialmente los productos relacionados a la comercialización (RE3) y a la organización comunitaria. Las estructuras inter-institucionales fueron oportuna y eficiente.

#### Effectiveness

El proyecto ha tenido una buena eficacia, habiendo conseguido el OE, al finalizar la acción, lo cual ha sido medido en los IOV cuantitativos previstos como metas. Sin embargo algunos de estos sucesivamente han retrocedido, a causa del parcial empoderamiento y del abandono de la empresa inter-municipal de comercialización. Cabe señalar que algunas acciones siguen implementándose principalmente por los y las promotoras que realmente lograron un buen grado de empoderamiento.

El proyecto se ha adecuado a los factores externos cambiantes, a través de dos estrategias: 1) fortalecer las alianzas y coordinaciones con los gobiernos municipales y regionales. 2) solicitando una ampliación del tiempo de ejecución a la Del UE, que ha permitido concluir todas las actividades.

No hubo efectos negativos directos, aunque algunas comunidades nativas de la selva han tenido cierta

resistencia a la introducción de las técnicas propuestas, debido principalmente al escaso interés del proyecto de rescatar los elementos de sabiduría local, para considerarlos en la promoción de la agricultura orgánica. Como efectos positivos, solo parcialmente previsto, ha habido una concientización de los poderes locales sobre la oportunidad de trabajar en esta zona con agro-ecología, de forma tal que el desarrollo no incida negativamente en la conservación de los recursos ambientales, que representan la verdadera riqueza de estas dos regiones.

### **Impact to date**

El proyecto ha tenido un impacto bastante bueno, logrando parcialmente mejorar las condiciones de vida de las familias de los pequeños productores, a través del incremento del volumen de producción agrícola, con técnicas agro-ecológica, mejoras en las dietas alimentarias de las familias con la introducción de verduras, huevos y carne, además de haber logrado avances en la actualización de registro de las organizaciones comunitarias y haber formado los miembros de las mismas organizaciones. Sin embargo presenta cierta debilidad con relación al incremento de los ingresos, basado principalmente sobre la comercialización de los productos excedentes, debido principalmente a las difíciles condiciones viales para acceder a los mercados más próximos. Hay un impacto indirecto positivo (aunque muy reducido) sobre la difusión de las técnicas de agro-ecología, en cuanto familias de comunidades vecinas han llegado a informarse sobre estas técnicas y la han iniciado a aplicar a sus cultivos. A nivel de las coordinaciones el proyecto ha promovido una estrategia enfocada a crear sinergia en diferentes frentes: a) PRO-MANU; b) Municipalidades; c) Gobiernos regionales de Cusco e Madres de Dios.

### **Sustainability to date**

El proyecto tiene una buena sostenibilidad a nivel financiero, a nivel político y a nivel institucional.

-A nivel financiero- económico: las actividades de agro-ecología y bio-huertos son parcialmente asumida por las familias beneficiarias, sin mayores costes. Además ya hay proyectos de agro-ecología en los presupuestos participativos de las municipalidades de Kosnipata y Villa Salvación. Igualmente la comercialización ha sido retomada en el presupuesto 2011 de Villa Salvación. También AAA y DRIS siguen operando en la zona de la selva con un nuevo proyecto, co-financiado por la Unión Europea.

- A nivel político: la suscripción de convenios de colaboración con gobiernos locales y regionales ha permitido que estos retomen una serie de acciones promovidas por el proyecto para darle continuidad.

- A nivel institucional: el proyecto ha contribuido a fortalecer el socio local y le ha permitido tener un reconocimiento nacional, habiendo sido beneficiado por la asignación de la gestión, para un periodo de 20 años, del parque natural Yanachaga Chemillén (Pasco), al inicio del 2010, gracias principalmente a su accionar con el presente proyecto. De igual forma la introducción de tecnología de bajo costo y de incremento de rendimiento, sin uso de químicos, ha sido un importante aporte también para las comunidades involucradas y para las instituciones locales

Sin embargo la sostenibilidad presenta problemas a nivel de empoderamiento de los grupos metas. Cabe señalar, que las causas del limitado empoderamiento de las familias, se debe a: introducción de varias técnicas al mismo tiempo, falta de rescate de la cultura local y de las técnicas en uso tradicionalmente, tiempo limitado de acompañamiento de los técnicos en la prácticas productivas, a causa de la amplitud de la zona de intervención y del numero de comunidades beneficiadas.

### **Key observations and lessons learned**

¿ Es oportuno considerar en el diseño de un proyecto que prevé trasferencia tecnológica (aunque sea simple), el tiempo de apropiación por parte de los y las beneficiarias: incluir un periodo oportuno de experimentación, de cada una de las técnicas, antes de introducirse otras. Esto es particularmente importante en relación a la agricultura, donde además se tiene que considerar el ciclo productivo anual, más allá del calendario anual.

¿ Hay que considerar que hay acciones del proyecto que pueden crear oportunidades para potencializar el enfoque de género (concretamente en este caso los bio-huertos comunales) y que la gestión del proyecto tiene que aprovecharlas para mejorar la equidad entre los géneros.

¿ Cuando los proyectos quieren aportar a cambios de actitudes en comunidades andinas y comunidades de nativos, con fuerte patrones culturales sobre los roles de género, tienen que prestar particular atención a la conformación del equipo técnico: incluir profesionales de ambos géneros, y profesionales del área social, que sean de soporte a los técnicos.

¿ Es oportuno, al implementar los proyectos, partir siempre de la experiencia vivida anteriormente por los y las beneficiarias: o sea rescatar algunos elementos culturales o insumos conocidos. Esto es particularmente oportuno con comunidades indígenas y pueblos nativos.

↳ Considerar la estrategia de salida desde el inicio de una acción, o por lo meno, definirla lo mas pronto posible, una vez que se tiene un diagnostico real de los actores involucrados: en este sentido, en los proyectos que se ejecutan a nivel comunitario, las municipalidades son, en general, un aliado privilegiado a tomar en cuenta, habiéndose abiertos mejores oportunidades donde existen los presupuestos participativos o planes de desarrollo municipales elaborados de forma participativa.



## Monitoring Report

**Monitoring reference** MR-030538.02  
**Report date** 05/07/2011  
**Project title** PROGRAMA NACIONAL PARA FORMACIÓN DE RECURSOS PRODUCTIVOS CON FUTURO - PERU

### I. Intervention data

Status	FINAL
Monitoring Report Type	Ex-Post
Aid Modality	Project approach
Project	Single Country / National Project
Project Management	Project managed by the Delegation (devolved)
Financed via a thematic budget line	Yes
CRIS Number	D-006239
Project Title according to Financing Agreement/Financing Decision	Programa Nacional para Formación de Recursos Productivos con futuro - Perú.
Domain	NGO co-financing (PVD)
DAC - CRS Sector	11230 - Basic life skills for youth and adults
Additional DAC - CRS code	11110 - Education policy and administrative management
Geographical zone	Peru
Keyword (for innovative interventions)	
Date Financing Agreement/Financing	14/12/2005
Decision/Contract signed	
Person responsible at HQ	
Person responsible at Delegation	GUERRA ROXANA
Monitor	Carlos Rivas
Project Authority	Intermón
Type of implementing partner	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Start date - planned	02/01/2006
End date - planned	31/05/2009
Start date - actual	02/01/2006
End date - actual	31/05/2009
Monitoring visit date	from 30/05/2011 to 13/06/2011

### II. Financial data

Primary commitment (EC funding)	621,134
Budget allocated for TA	Not Available
Secondary commitment (funds contracted of EC contribution)	562,729
Other funding (government and/or other donors)	207,156
Total budget of operation	769,885
Total EC funds disbursed	562,729
Financial data on	09/09/2009

### III. Grading

Relevance and quality of design	B
Efficiency of implementation	B
Effectiveness	B
Impact to date	A
Sustainability to date	A

### IV. Summary of conclusions

#### Relevance and quality of design

La pertinencia es alta, porque en el año 2003 se da la nueva Ley de educación, la N° 28044, donde se incluyen elementos innovadores como la *capacitación para el trabajo* y la *gestión de redes rurales*, siendo Fe y Alegría (FyA), contraparte local, un referente nacional. El financiamiento llega cuando la institución, en el año 2001, decide ampliar su ámbito de actuación del nivel básico (primaria y secundaria) al técnico superior, elaborándose una estrategia de 10 años (2001-2011), situándose el presente proyecto en casi su ecuador (2006-2009), siendo determinante para su éxito. En la actualidad la Red FyA atienden a 83.500 estudiantes de 78 Instituciones Educativas, incluidos los institutos de formación laboral transferidos por el proyecto PASE de la UE en Chiclayo y Cajamarca y el de Loreto por la AECID. La intervención responde a la necesidad de brindar una educación de calidad en los sectores más desfavorecidos de la población, los que son atendidos por el sector público, de los cuales, en este proyecto, se pensó llegar a 36.000 alumnos. El diseño es bueno, aunque ambicioso en relación con el presupuesto, lográndose las metas gracias a la capacidad de FyA de apalancar fondos y de su trabajo como programa integral. Durante la ejecución se solicitó y aceptó una adenda de modificación del presupuesto para dotar de mayor cantidad de recursos a *construcciones* en el rubro de *otros*. La propuesta del OE es más amplia del trabajo en la Red, busca poner a disposición de la escuela pública un modelo educativo validado, que la estrategia de intervención no plantea claramente, si bien es replicable, se sabe que el Estado no tendría la posibilidad de hacerlo por las debilidades que tiene. Los IOV son en términos generales buenos, excepto en el primer RE que se centra en cantidad de docentes capacitados y poco en su calidad y en el RE4 que no mide el efecto sino el producto de actividades. La sostenibilidad se da gracias a la capacidad de integrar el proyecto dentro de su plan estratégico.

#### Efficiency of implementation

La eficiencia se valora como buena. Al inicio de la ejecución se tuvo un retraso importante que se logró recuperar y compensar con una ampliación del periodo, requerida por media de una adenda. Se usó el 90% del presupuesto debido a que FyA no puede recuperar el IGV (la UE en sus procedimientos determina que los impuestos no son elegibles), generando que el aporte de Intermón, que cubrió los impuestos, sea definido como un gasto *No elegible*. Las inversiones se hacen en base a estudios específicos y necesidades identificadas por las propias Instituciones Educativas, lo que hace que sean eficientes. Se complica la justificación del gasto debido al esquema de planificación estratégica a largo plazo, donde los gastos se realizan de acuerdo a una necesidad general y, posteriormente, se aplica la inversión a la agencia financiera, pudiéndose encontrar falta de lógica si se trata con un esquema de proyecto, pero no si se analiza como programa. No se utiliza el ML como una herramienta de gestión sino sólo para informar, pero, en este caso, se ha reemplazado, adecuadamente, con otros mecanismos, como tablas de control de formación de docente, dotación de equipos y maquinaria, etc. Se alcanzan buenos productos, pero no se pueden separar del programa general de FyA. Se logró formar a mayor número de docentes de lo esperado pero no hay referencia sobre la calidad alcanzada, se percibe que es buena, pero no es objetivo (problema de IOV que se muestra en pertinencia). No se hizo la sistematización de las experiencias de algunos centros, que es una debilidad en la propuesta de educación, la que aun así, es reconocida en el ámbito educativo. Se construyeron los talleres y aulas y se entregaron los equipos. Se hicieron las actividades de sensibilización desconociéndose su calidad. Los socios realizaron sus contribuciones financieras, aunque en un principio existieron problemas porque no se quería reconocer el aporte del gobierno peruano (salarios) porque no eran transferidos a una cuenta del proyecto de FyA. Existieron problemas de comunicación entre la Delegación y los ejecutores porque la ONG Internacional requería su intermediación para cualquier comunicación, lo que retrasaba el trabajo y las decisiones y, por la negativa inicial de no aceptar el aporte del gobierno peruano.

#### Effectiveness

La eficacia es buena porque, en algunos casos, se superaron los indicadores de los resultados, por ejemplo en el número de docentes capacitados, en las características de los talleres y aulas construidas y en los equipos

distribuidos, que no sólo se consiguieron con el proyecto, sino con otras financiaciones complementarias. Se implementó la propuesta técnico-pedagógica humanística articulada en 62 I.E. donde se instalaron equipos dinamizadores, validada por 839 docentes y 57 empresarios. Aún existe diferencia entre la propuesta teórica y la ejecución práctica, principalmente en el nivel de relación con empresarios y ex alumnos. FyA es reconocida en el ámbito educativo presidiendo el Consejo Nacional de Educación lo que le permite tener una presencia en el sector, pero todavía falta sensibilizar para que se tenga una agenda pública que permita que el Estado asuma un modelo educativo integral. Menor incidencia pública existe en el ámbito local, ya que los esfuerzos realizados se concentran, mayormente, en Lima. Hay un buen alcance del OE, debido a que FyA tiene un modelo educativo piloto basado en un esquema de *“Educación para el Trabajo”* que fue autorizado por el Ministerio de Educación gracias a la Resolución Ministerial No. 539/2007 ED. Modelo no está validado debido a que no se sabe a ciencia cierta cuantos estudiantes logran su inserción laboral.

### **Impact to date**

El impacto se valora como excelente porque todos los actores entrevistados manifiestan su satisfacción y tienen una excelente percepción sobre el grado de inserción de jóvenes en el mundo laboral, verificada con un rápido seguimiento a través de los ex alumnos entrevistados (no hay estadísticas exactas sobre inserción) y con la alta demanda para las plazas de las I.E. de la red FyA. El cambio en la enseñanza se inicia desde la educación primaria, los niños reciben preparación para el trabajo por medio del programa Tarpuy (de 6 a 11 años), incentivando la creatividad por medio de la innovación tecnológica (robótica, simuladores telefónico, etc.), en la secundaria por medio de talleres, ya sea de carpintería, electrónica, corte y confección, gestión empresarial (aula empresa) entre otros, para, finalmente, seguir estudios en Institutos Superiores/Universidades o insertarse al mundo laboral. La propuesta ejecutada por FyA atiende a 83.500 alumnos de zonas urbano marginales y rurales haciendo que se tenga incidencia directa sobre ellos. Otro factor es la elección del representante de FyA como presidente del Consejo Nacional de Educación, órgano técnico, especializado, consultivo y autónomo, adscrito al Ministerio de Educación que tiene como finalidad aportar en la formulación, concertación, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Nacional, las políticas y planes educativos de mediano y largo plazo y las políticas multisectoriales que contribuyen a la educación. También se tienen efectos en: a) medioambiente por la incorporación de temas de sensibilización y de aplicación directa como talleres de hidroponía o ecología, b) género, por la búsqueda de equidad en las relaciones entre estudiantes, docentes y padres de familia y c) económico por los ingresos de los jóvenes que se insertan laboralmente.

### **Sustainability to date**

La Red FyA funciona en Perú desde 1965, iniciando su trabajo con 5 colegios, en la actualidad tiene 78 Instituciones Educativas y atiende a 83.500 alumnos. Es una de las instituciones educativas más sólidas, que conjuga: 1) el aporte estatal para el pago de sueldos y ciertos ítems de mantenimiento (10 millones de dólares anuales), 2) con el aporte privado que obtienen las congregaciones religiosas o los laicos que las dirigen y 3) el aporte de la cooperación nacional e internacional para la actualización de docentes, la mejora de las condiciones educativas y las ampliaciones, ya sea de instalaciones o de equipamiento. El apoyo político es fuerte gracias a su representatividad y prestigio en el ámbito educativo y por su participación en diferentes espacios, el principal, el Consejo Nacional por la Educación. La ley de educación es favorable para que se mantengan los servicios porque responde a los criterios ahí establecidos. Los actores, directores, docentes, alumnos y padres de familia también están implicados y velan por el mantenimiento de los logros alcanzados.

### **Key observations and lessons learned**

1. Delegación UE: Mantener el apoyo al sector educativo debido a la necesidad de mejorar la baja calidad de la educación pública en el país. Se resalta las buenas características de ejecución del proyecto en un sector de intervención a largo plazo gracias al enfoque de proceso que le dio FyA.
2. UE: Dar prioridad al financiamiento de procesos de desarrollo sobre proyectos, entendiéndose que los primeros son los que permiten obtener mayores y mejores efectos, aunque se pierda eficiencia o claridad en el gasto.
3. UE: Elaborar mecanismo de apoyo financiero a procesos de desarrollo que no se base, exclusivamente, en proyectos con objetivos limitados a corto o mediano plazo.
4. UE: Seguir insistiendo en la incorporación de IOV que permitan verificar la calidad de los efectos y que sean complementarios a los que miden la cantidad.
5. UE: Aceptar que los aportes de contrapartida no tengan que pasar necesariamente por cuentas bancarias de las instituciones ejecutoras, porque en el caso de aportes estatales complica su utilización debido a que las legislaciones prohíben el traspaso de dinero público a entidades privadas.
6. FyA: Incentivar mayor integración entre el sector empresarial, buscando que ex alumnos con inserción

laboral intermedien, con centros educativos, alumnos y autoridades locales.

7. FyA: Incentivar la asociación entre las instituciones educativas, los ex alumnos (empresarios) y los alumnos para unir esfuerzos y poder presentarse a licitaciones locales en los sectores de formación.

8. FyA: Sistematizar las metodologías aplicadas tanto en el aspecto pedagógico como administrativo y de gestión, para poder establecer las diferencias con el sector público estatal y, sobre esa base, hacer una propuesta que permita la réplica en las Instituciones Educativas Públicas.

9. FyA: Por medio de encuestas de egresados y las redes sociales, hacer seguimiento de los ex alumnos para conocer, objetivamente, su inserción laboral y definir sobre esa base, el éxito de la formación.

10. FyA: Pedir que los I.E. hagan mayor incidencia en el ámbito local y dar mayor publicidad de su trabajo.

11. Intermón: Evitar la toma centralizada de decisiones en el país de origen porque genera demoras innecesarias en el país donde se ejecuta la acción.

12. Delegación UE: Exigir mayor visibilidad de la UE con la divulgación de su filosofía de cooperación.