



INFORME EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO
"FORTALECIMIENTO Y APOYO A 12 COMUNIDADES
NATIVAS DE LORETO EN EL RECONOCIMIENTO DE SUS
DERECHOS DE PROPIEDAD TERRITORIAL Y USO DE SUS
RECURSOS"

Diciembre, 2009

Entidad que encarga la evaluación:



Entidad evaluadora:



Cooperativa de Iniciativa Social

C/ Silva, 2, 3º- 3

28013 Madrid

Teléfono: 91 542 61 01

transformando@transformando.org

www.transformando.org

ÍNDICE

EXPLICACIÓN DEL PROCESO EVALUATIVO		4
1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	EQUIPO EVALUADOR	5
3.	BREVE DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA	5
4.	OBJETO DE EVALUACIÓN	7
5.	ASPECTOS A EVALUAR DEL PROYECTO	10
6.	TRABAJO DE CAMPO	17
7.	CONDICIONANTES EN LA EVALUACIÓN	22
8.	GLOSARIO DE AGENTES	23
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS		26
1.	EFICACIA	26
1.1.	ANÁLISIS DEL LOGRO DEL RESULTADO 1: LAS COMUNIDADES NATIVAS DE LA CUENCA DEL RÍO PISQUI HAN OBTENIDO LA TITULACIÓN Y/O AMPLIACIÓN DE LAS ÁREAS QUE OCUPAN LAS COMUNIDADES	28
1.2.	ANÁLISIS DEL LOGRO DEL RESULTADO 2: LAS COMUNIDADES CONOCEN EL PROCESO DE ZONIFICACIÓN ECOLÓGICO-ECONÓMICA (ZEE), PARA EL ORDENAMIENTO Y GESTIÓN TERRITORIAL COMUNAL, SE APROPIAN DE ÉL E IDENTIFICAN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS SOSTENIBLES ACORDES CON SU COSMOVISIÓN.	44
1.3.	ANÁLISIS DEL LOGRO DEL RESULTADO 3: FORTALECIDAS LAS FEDERACIONES REPRESENTATIVAS BENEFICIARIAS A TRAVÉS DE SU REGULARIZACIÓN LEGAL ASÍ COMO LA CAPACITACIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LAS FEDERACIONES Y DE LAS COMUNIDADES NATIVAS PARA REALIZAR ACCIONES PARA EL RECONOCIMIENTO DE SUS DERECHOS.	54
2.	PERTINENCIA	62
2.1.	ANÁLISIS DE LA IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DE LA INTERVENCIÓN	63
2.2.	ANÁLISIS DE SI LOS CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA SELECCIÓN DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS SON OBJETIVABLES	64
2.3.	ANÁLISIS DE LA ADECUACIÓN DEL PROYECTO A LAS NECESIDADES QUE REALMENTE EXISTEN Y A LAS MANIFESTADAS POR LAS COMUNIDADES NATIVAS Y FEDERACIONES	65
2.4.	ANÁLISIS DE LA COINCIDENCIA DEL PROYECTO CON LAS PRINCIPALES REIVINDICACIONES DE LOS MOVIMIENTOS INDÍGENAS	69
2.5.	ANÁLISIS DE LA PERTINENCIA DEL PROYECTO TRAS EL CAMBIO LEGISLATIVO	70
2.6.	ANÁLISIS DE LA COHERENCIA DEL PROYECTO CON LAS PRIORIDADES DE CIM, DAR Y WATU	71
3.	COBERTURA	75
3.1.	ANÁLISIS DE LA ADECUACIÓN DEL ESTUDIO PREVIO DE LA REALIDAD (SI INCLUYE LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN)	75
3.2.	ANÁLISIS DE SI LA POBLACIÓN EFECTIVAMENTE BENEFICIARIA COINCIDE CON LAS CARACTERÍSTICAS DEFINIDAS PREVIAMENTE Y SI EXISTEN GRUPOS DE PERSONAS (COMUNIDADES) QUE, CUMPLIENDO CON LAS CARACTERÍSTICAS DEFINIDAS EN EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN, NO HAYAN SIDO BENEFICIADAS CON ÉSTA	77
3.3.	ANÁLISIS DE LO PRIORITARIO QUE SON LAS COMUNIDADES Y FEDERACIONES CON LAS QUE SE TRABAJA	79
3.4.	ANÁLISIS DE CÓMO SE HA TENIDO EN CUENTA LA COSMOVISIÓN SHIPIBO Y YINE PARA EL ACERCAMIENTO A ESTAS COMUNIDADES	80

4.	APROPIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD	83
4.1.	ANÁLISIS DEL DESCENSO EN LA PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO POR PARTE DE LA COMUNIDAD	84
4.2.	ANÁLISIS DE LA CONFIANZA DEPOSITADA POR LA POBLACIÓN BENEFICIARIA EN CIMA	85
4.3.	ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD DE CADA UNO DE LOS RESULTADOS	86
5.	GESTIÓN	96
5.1.	ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO (DE ACUERDO CON LOS PLAZOS ESTABLECIDOS EN EL DOCUMENTO DEL PROYECTO)	97
5.2.	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE CIMA Y DAR PARA EL CORRECTO DESARROLLO DEL PROYECTO	98
5.3.	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO EN EL PROYECTO	100
5.4.	ANÁLISIS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO	101
5.5.	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES AGENTES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO	105

EXPLICACIÓN DEL PROCESO EVALUATIVO

1. INTRODUCCIÓN

La presente evaluación ha sido encargada por la ONGD Watu Acción Indígena para analizar las debilidades y fortalezas del proyecto "Fortalecimiento y apoyo a 12 comunidades nativas de Loreto en el reconocimiento de sus derechos de propiedad territorial y uso de sus recursos", ejecutado en el Perú y financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) en su convocatoria de proyectos de 2007. Este proyecto es coejecutado por las organizaciones peruanas Centro de Conservación, Investigación y Manejo de Áreas Naturales - CIMA Cordillera Azul y Derecho, Ambiente y Recursos Naturales (DAR).

Respecto la motivación para evaluar, la presente evaluación se realiza por decisión voluntaria de la ONGD Watu Acción Indígena (en adelante Watu), sin ser por tanto requisito de la institución financiadora, para mejorar la intervención y aumentar su conocimiento. Por tanto, la presente evaluación responde a las funciones de retroalimentación y aprendizaje tanto para Watu como para sus socios locales CIMA y DAR. Dicha evaluación estaba contemplada desde el diseño de la intervención como la actividad transversal 0.3., del proyecto.

Se trata de una evaluación intermedia realizada tras 18 meses de ejecución de un total inicialmente previsto de 24 meses.

2. EQUIPO EVALUADOR

La presente evaluación ha sido realizada por la Cooperativa de Iniciativa Social sin ánimo de lucro TRANSFORMANDO, consultora social especializada en procesos evaluativos con amplia trayectoria en el sector social y de cooperación internacional al desarrollo www.transformando.org.

Un consultor y una consultora de la estructura de la cooperativa formaron el equipo evaluador para este proceso. Ambas personas son expertas en evaluación de programas y se complementan con su experiencia y formación para abarcar todos los componentes del proyecto, tanto la parte de pueblos indígenas, como procesos de titulación de tierras y conservación y gestión de áreas naturales. Tienen experiencia acumulada de más de 8 años en evaluación de programas y, trabajando para la misma cooperativa, han formado equipo en numerosos procesos evaluativos.

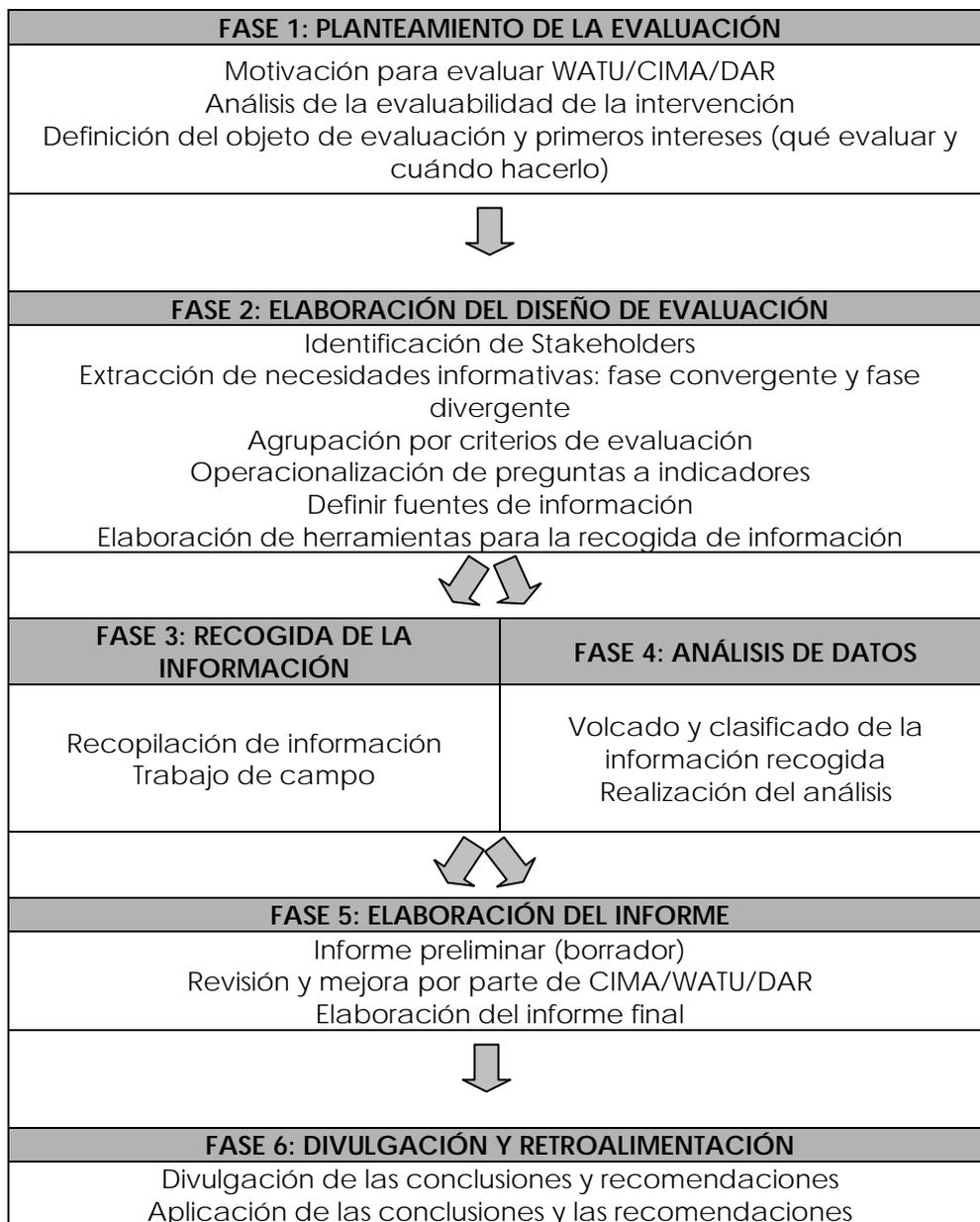
3. BREVE DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

Se ha apostado, dentro de las limitaciones habidas, por una evaluación participativa, desde su fase de diseño. Es una evaluación ad-hoc que responde a las necesidades informativas de los diferentes actores involucrados en el proyecto y no a los criterios estándar de evaluación. Esta evaluación incluye las siguientes características básicas de cualquier evaluación:

- Sistemática: su sistematicidad se basa en el procedimiento empleado así como en su metodología, que es explicada a continuación. Se trata de la emisión de un juicio sistemático, no de la opinión de una persona experta en los aspectos que el proyecto contempla.
- Útil: para garantizar que es útil, la evaluación trata de dar respuesta las preguntas que los stakeholders se formulan respecto al proyecto.

- Aplicable: las recomendaciones dadas por la evaluación son exclusivas y ad hoc para la intervención objeto de evaluación y para su determinación se ha tenido en cuenta las posibilidades y características tanto de las organizaciones implicadas en la ejecución, como del contexto.

A continuación se muestra un breve cuadro con los pasos dados en este proceso evaluativo:



Desde el punto de vista metodológico, para esta evaluación se planteó un análisis cualitativo de la realidad. Por las características de la población beneficiaria al ser de etnia Shipibo y Yine, en algunos casos con dificultades para la comunicación en lengua castellana y los altos niveles de analfabetismo funcional en esta lengua, se decidió hacer un análisis estrictamente cualitativo a nivel de fuentes primarias, además de otras fuentes secundarias, principalmente elaboradas por la intervención.

Para acercarse a la objetividad y poder emitir un juicio, se trabaja sobre la suma de subjetividades, de tal forma que las mismas preguntas han sido formuladas a los diferentes agentes implicados, comparándose posteriormente las diferentes respuestas obtenidas.

En el apartado 6 Trabajo de campo se realiza una detallada relación de las fuentes de información consultadas.

4. OBJETO DE EVALUACIÓN

El objeto de la presente evaluación es el proyecto "Fortalecimiento y apoyo a 12 comunidades nativas de Loreto en el reconocimiento de sus derechos de propiedad territorial y uso de sus recursos". Dicho proyecto es ejecutado en el Perú, en Región de Loreto y, concretamente en la provincia de Ucayali, en las cuencas del Río Pisqui y Cushabatay, ambos afluentes del Ucayali, afluente del río Amazonas. El proyecto se ejecuta en la amazonía peruana en comunidades nativas Shipibo y Yine. Corresponden al sector Este de la zona de amortiguamiento del Parque Nacional Cordillera Azul, cuyo gestión por 20 años corre a cargo de la organización CIMA.

El proyecto objeto de la presente evaluación pretende, tal y como figura en el documento de formulación del proyecto, atajar los problemas formales y materiales de titulación que existen y limitan el ejercicio pleno del derecho indígena sobre sus tierras, debido a la presencia de conflictos de uso, ausencia de saneamiento físico-legal y desconocimiento de problemas legales y

técnicos necesarios para que los pueblos indígenas puedan aprovechar sus recursos naturales, principal fuente de subsistencia de estos pueblos.

Para ello el proyecto, diseñado siguiendo el Enfoque del Marco Lógico como herramienta de planificación por objetivos, cuenta con un objetivo general que pretende contribuir a alcanzar mediante el logro de un objetivo específico que se lograría alcanzando tres resultados. A saber:

- ✓ **Objetivo general:** Aportar al proceso emergente y de consolidación de los derechos de los pueblos indígenas de la Amazonía Peruana.
- ✓ **Objetivo específico:** Fortalecimiento y apoyo a 12 comunidades Shipibo y Yine del Sector Este de la Zona de Amortiguamiento del Parque Nacional Cordillera Azul (región Loreto) en el reconocimiento de sus derechos de propiedad territorial y en el proceso de ordenamiento del territorio para la autogestión sostenible de sus recursos.
- ✓ **Resultado 1:** Las comunidades nativas de la cuenca del río Pisqui han obtenido la titulación y/o ampliación de las áreas que ocupan sus comunidades.

Para la consecución de este resultado, el proyecto plantea las siguientes actividades:

- Elaboración de solicitud y croquis para la Dirección Regional Agraria (DRA)
 - Acompañamiento en el trabajo de campo para la determinación de los linderos de cada comunidad beneficiaria.
 - Apoyo a las comunidades nativas en el levantamiento de observaciones a sus expedientes de solicitud.
- ✓ **Resultado 2:** Las comunidades reconocen el proceso de Zonificación Ecológica Económica (ZEE) para el Ordenamiento y Gestión Territorial comunal, se apropian de él e identifican actividades productivas sostenibles acordes con su cosmovisión. Para la consecución de este resultado, el proyecto plantea las siguientes actividades:

- o Organización del equipo técnico y preparación de las comunidades del Cushabatay, incorporando en el proceso a las municipalidades de Contamana y Pampa Hermosa.
 - o Levantamiento de información participativa en el Cushabatay (Fase 1).
 - o Análisis, reflexión e identificación de actividades productivas sostenibles (Fase 2).
 - o Zonificación y apropiación (Fase 3).
- ✓ **Resultado 3:** Fortalecidas las Federaciones representativas beneficiarias a través de su regulación legal así como la capacitación de los dirigentes de las Federaciones y de las comunidades nativas para realizar acciones para el reconocimiento de sus derechos. Para la consecución de este resultado, el proyecto plantea las siguientes actividades:
- o Elaboración del diagnóstico de la situación registral de las organizaciones indígenas beneficiadas.
 - o Acompañamiento y asesoría legal.
 - o Actualización de situación registral de organizaciones indígenas beneficiadas.
 - o Elaboración de formatos de documentos.
 - o Capacitación a las comunidades nativas y organizaciones indígenas sobre beneficios de tener inscripción registral al día.

Dicho proyecto cuenta con un presupuesto total de 223.722 €, de los que 171.565 € son aportados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el resto corresponde a otras aportaciones.

Este proyecto contaba inicialmente con un periodo de ejecución de 24 meses a contar desde el 28 de noviembre de 2007, fecha en que efectivamente comenzó la ejecución. Al cierre de este informe, el financiador había resuelto favorablemente a la petición realizada por parte de Watu de una ampliación en el periodo de ejecución de 6 meses, por lo que el proyecto finalmente finalizaría el 28 de mayo de 2010, abarcando por tanto una ejecución de 30 meses.

5. ASPECTOS A EVALUAR DEL PROYECTO

La evaluación que se ha realizado es una evaluación intermedia cuando el proyecto llevaba 18 meses aproximadamente de ejecución.

Para la definición de los aspectos a evaluar, se partió de la visión de evaluación "a la carta", es decir, basada en la participación de los principales stakeholders o agentes legítimamente interesados en la evaluación. De esta forma, y con las posibilidades dadas por la distancia a la zona en la que se ejecuta la intervención y los recursos económicos de que se dotó a la presente evaluación, se identificaron las principales necesidades informativas que tenían las organizaciones responsables de la ejecución (WATU, CIMA y DAR). Posteriormente el equipo evaluador planteó otras necesidades informativas que consideraba interesantes y que fueron aprobadas por las organizaciones implicadas. Estas necesidades informativas fueron agrupadas por criterios y así se definieron los aspectos a evaluar.

Las necesidades informativas finalmente incorporadas en el definitivo diseño de la evaluación, fueron seleccionadas atendiendo a los criterios de:

- **Incertidumbre:** se incorporaron las que tenían un nivel de incertidumbre considerablemente alto.
- **Relevancia:** se incorporaron aquellas cuya respuesta se consideraba tenía una alta relevancia para la retroalimentación del proyecto.
- **Coste:** se incorporaron aquellas cuyo análisis para obtener la respuesta no fuese excesivamente costoso, atendiendo al ajustado presupuesto con que contaba el proceso evaluativo.

Así se determinaron los siguientes criterios a valorar:

- ✓ **EFICACIA:** Grado de consecución de los objetivos y resultados previstos en el diseño del proyecto e identificación y valoración de resultados no previstos.

Las preguntas a las que se ha dado respuesta en este criterio son las siguientes:

Respecto al Objetivo Específico:

- ¿Las cc.nn. cuentan con las titulaciones?
- ¿Cuentan las cc.nn. con una propuesta propia de ZEE?
- ¿Ha sido el proyecto realmente necesario para obtención de las titulaciones?
- ¿Se cuenta con un Grupo de Diálogo capacitado por cc.nn.?
- ¿Están capacitados 2 representantes sobre los beneficios de tener regularizada situación legal?
- ¿Atribuyen lxs beneficiarios los conocimientos sobre los beneficios de tener regularizada situación a las actividades del proyecto?
- ¿Se han identificado actividades productivas sostenibles?
- ¿Se ha regularizado la situación de las Federaciones?

Respecto al Resultado 1:

- ¿Cuenta las comunidades nativas con la titulación o ampliación de las áreas que ocupan?
- ¿Conocen las cc.nn. Los beneficios de tener sus tierras legalizadas?
- ¿Ha sido el proyecto realmente necesario para obtención de las titulaciones o ampliaciones?
- ¿La implicación de la población beneficiaria es suficiente para avanzar en su empoderamiento?

Respecto al Resultado 2:

- o ¿Las comunidades conocen el proceso de ZEE?
- o ¿Las comunidades se han apropiado del proceso de ZEE?
- o ¿Las comunidades han identificado actividades productivas sostenibles acordes a su cosmovisión?
- o ¿Se cuenta con propuestas de ZEE para el Ordenamiento y Gestión Territorial Comunal de 5 cc.nn.?
- o ¿Se cuenta con propuestas aprobadas de ZEE para el Ordenamiento y Gestión Territorial Comunal de 3 cc.nn.?
- o ¿Se cuenta con un Grupo de Diálogo capacitado por cc.nn. (12) integrados por miembros de las comunidades?
- o ¿Han participado (están participando) las poblaciones beneficiarias en la elaboración de las propuestas ZEE?
- o ¿Se está facilitando el proceso de apropiación de los resultados de las ZEE?
- o ¿Se está facilitando el proceso de apropiación de los resultados de las ZEE?
- o ¿Se han identificado actividades productivas sostenibles?
- o ¿Se han identificado de forma participativa actividades productivas sostenibles?
- o ¿Se cuida el Parque por una sensibilización hacia la sostenibilidad?

Respecto al Resultado 3:

- o ¿Se han fortalecido las federaciones representativas beneficiarias mediante la regularización de su situación legal y toma de conciencia de la necesidad de tener legalizada su situación?
- o ¿Ha habido por parte de las Federaciones empoderamiento en cuestiones legales?
- o ¿Se han fortalecido las cc.nn. beneficiarias mediante la regularización de su situación legal y toma de conciencia de la necesidad de tener legalizada su situación?

- o ¿Ha habido por parte de las cc.nn. empoderamiento en cuestiones legales?
- o ¿Están capacitados 2 representantes por comunidad y por Federación sobre los beneficios de tener regularizada situación legal?
- o ¿Atribuyen las personas beneficiarias los conocimientos sobre los beneficios de tener regularizada situación a las actividades del proyecto?
- o ¿Se ha regularizado la situación de las Federaciones?

✓ **PERTINENCIA:** Adecuación de los objetivos y resultados al contexto. Valoración sobre la medida en que la intervención pretende satisfacer necesidades que realmente existen en la población beneficiaria, así como la adecuación de dicha intervención al contexto. Se contempla también la medida en que la intervención es coherente con la razón de ser de las organizaciones que la ejecutan, así como la existencia de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas. Las preguntas a que se ha dado respuesta para cada componente del proyecto son:

- o ¿Se ha identificado con precisión a la gente que será beneficiaria de la intervención?
- o ¿Se han establecido criterios objetivables para la adecuada selección de las personas beneficiarias?
- o ¿Los agentes implicados consideran que el proyecto pretende satisfacer necesidades que realmente existen?
- o ¿Sigue siendo pertinente el proyecto tras el cambio legislativo?
- o ¿Coincide el proyecto con las principales vindicaciones de los movimientos indígenas?
- o ¿Responde el proyecto a las necesidades manifestadas por las comunidades nativas y federaciones?
- o ¿Conocen los agentes implicados las principales vindicaciones de los movimientos indígenas?

- ¿El proyecto se encuentra dentro de las prioridades de CIMA/DAR/WATU?

- ✓ **COBERTURA:** Si el proyecto llega a la población identificada como beneficiaria del mismo.
 - ¿Existe un estudio de la realidad previo incluyendo las necesidades de la población?
 - ¿Coincide la población efectivamente beneficiaria con las características definidas previamente?
 - ¿Existen grupos de personas (comunidades) que, cumpliendo con las características definidas en el diseño de la intervención, no hayan sido beneficiadas con ésta?
 - ¿Son las comunidades y federaciones con las que se trabaja las prioritarias para la intervención?
 - ¿Se ha tenido en cuenta la cosmovisión Shipibo y Yine para el acercamiento a estas comunidades?

- ✓ **APROPIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD:** Valoración de si los efectos positivos de la intervención se pueden mantener una vez ésta finaliza y de las acciones que contempla el proyecto para asegurar el mantenimiento de estos efectos positivos. Por las características concretas de esta intervención, para la mayoría de los aspectos que contempla la sostenibilidad va íntimamente relacionada con la apropiación, entendiéndolo por tal la medida en que las poblaciones beneficiarias consideran como propios los efectos generados por la intervención así como su implicación en los procesos llevados a cabo para la obtención de dichos efectos.
 - ¿Ha habido un descenso en la participación en el proyecto por parte de la comunidad?
 - ¿Tiene confianza la población en CIMA?

Respecto al Resultado 1:

- o ¿Conoce la población los principales beneficios que reporta este resultado?
- o ¿Considera la población que el cumplimiento del resultado les reporta beneficios "necesarios"?
- o ¿Conoce la población todos los pasos que se están dando para la legalización de las tierras?
- o ¿Asume la población la burocracia estatal para la legalización de tierras?
- o ¿Conocen todas las personas la situación de legalización de sus tierras?

Respecto al Resultado 2:

- o ¿Conoce la población los principales beneficios que reporta este resultado?
- o ¿Considera la población que el cumplimiento del resultado les reporta beneficios "necesarios"?
- o ¿Conoce la población todos los pasos que se están dando para la ZEE?
- o ¿Conocen todas las personas el momento del proceso de ZEE en que se encuentra la comunidad?
- o ¿Están los Grupos de Diálogo capacitados en ZEE y son capaces para continuar con el proceso e introducir los cambios necesarios con el paso del tiempo?

Respecto al Resultado 3:

- o ¿Conoce la población los principales beneficios que reporta este resultado?
- o ¿Considera la población que el cumplimiento del resultado les reporta beneficios "necesarios"?
- o ¿Conoce la población todos los pasos que se están dando para el saneamiento registral de sus Juntas Directivas?

- o ¿Conocen todas las personas el momento del proceso de inscripción en Registros Públicos en que se encuentra la comunidad?
 - o ¿Están las comunidades capacitadas y cuentan con los recursos necesarios para mantener al día su inscripción en los Registros Públicos?
- ✓ **GESTIÓN:** Valoración sobre los diferentes componentes que integran una correcta y completa gestión de la intervención.

Las preguntas a las que esta evaluación ha dado respuesta son las siguientes:

- o ¿Se ha ejecutado el proyecto de acuerdo a los plazos establecidos en el documento de proyecto?
- o ¿Cuentan tanto CIMA como DAR con la experiencia y capacidad institucional para el correcto desarrollo del proyecto?
- o ¿Cuenta el proyecto con las herramientas básicas de organización?
- o ¿Cuenta el proyecto con un adecuado sistema de seguimiento?
- o ¿Es adecuada la comunicación entre los diferentes agentes que intervienen en el proyecto?

Si bien se han teniendo en cuenta los seis criterios estándar fijados por la OCDE y el Comité de Ayuda al Desarrollo, no todos ellos han sido definitivamente incorporados en el diseño de la evaluación y por lo tanto no han sido valorados. Esto se ha debido a que no todos aportaban una información relevante para esta intervención y el momento en que el proceso evaluativo tenía lugar. Los criterios estándar que esta evaluación no valora son los siguientes:

- Impacto: Efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionadamente o no. Al ser una evaluación intermedia no es posible medir el impacto del proyecto.

- Eficiencia: Medida del logro de resultados en relación con los recursos. Hace referencia a una combinación óptima de recursos materiales, temporales, humanos y financieros para maximizar los resultados.

En esta evaluación no se ha tenido en cuenta el criterio de eficiencia ya que, al ser una evaluación "a la carta", no ha surgido en las necesidades de información.

6. TRABAJO DE CAMPO



El trabajo de campo se realizó en el Estado Español, en la ciudad de Madrid y en la República del Perú, en las ciudades de Lima, Pucallpa y Contamana, así como en las comunidades nativas que forman parte de la intervención.

El viaje al Perú se realizó entre los días 7 a 22 de junio de 2009.

En el trabajo de campo, la persona de Transformando fue acompañada por un equipo de WATU compuesto por el vicepresidente de la organización y la directora. Se hizo coincidir el viaje de evaluación con un viaje de seguimiento del equipo de Watu a la zona de ejecución de la intervención. De esta forma se lograba un doble objetivo:

- Ahorrar costes. Debido a la lejanía de las comunidades nativas y su difícil acceso, la llegada hasta ellas supone un importante coste en tiempo y dinero. Al hacer coincidir la visita de seguimiento de Watu con el trabajo en campo de la evaluación se estableció una sinergia de costes que permitió hacer más eficiente la evaluación.
- Aprendizaje por parte de Watu e incrementar la apropiación del proceso evaluativo. Watu manifiesta ser una organización con un gran interés por la herramienta de evaluación como herramienta de mejora y aprendizaje. Desde esta perspectiva, para Watu resultaba de gran interés conocer a fondo y en primera persona el proceso y metodología evaluativos. Así Watu pudo ver cómo se llevan entrevistas individuales y grupales. Al haber estado presente en el trabajo de campo, se hizo consciente y comprendió cómo fundamental la evaluación sus interpretaciones y conclusiones.

Al acabar el trabajo de campo, el evaluador compartió tanto con el equipo de CIMA Contamana como con el equipo de CIMA Lima, DAR y Watu las primeras conclusiones obtenidas tras la fase principal de recogida de información. Esta presentación de las primeras conclusiones ante las principales personas responsables de la ejecución permitió un debate y contraste muy positivo sobre estas conclusiones.

El equipo de evaluación y el equipo de Watu desplazados al Perú fueron acompañados en todo momento por el equipo de CIMA Contamana para la entrada en la zona de intervención.

Las tres organizaciones implicadas directamente en la ejecución de la intervención mostraron una amplísima transparencia, facilitando en todo momento al equipo evaluador el acceso a la información solicitada.

El acceso a las comunidades nativas por parte del equipo evaluador le permitió conocer de primera mano las dificultades inherentes al aislamiento de las comunidades nativas: diferentes medios de transporte para acceder (avioneta, lancha motora, etc.), ciudad importante próxima a las comunidades a 12 horas de transporte en lancha, etc. Durante el tiempo que el equipo evaluador permaneció en las comunidades pudo constatar la dureza del clima amazónico (altas temperaturas, lluvias torrenciales, etc.) que hace del acceso a las comunidades una ardua labor.

El viaje a campo estuvo marcado por la situación política que atravesaba el Perú. El mismo día que el equipo evaluador tomaba el vuelo para el Perú, tuvo lugar un levantamiento indígena que supuso la muerte de varias personas indígenas y varios policías. Esta situación, que se mantuvo como portada de diarios y noticieros de todo el país durante todo el viaje de campo, complicó especialmente el acceso a determinadas instituciones públicas que estaba planteado visitar en el diseño de la evaluación. Afortunadamente, los bloqueos de las vías de acceso no afectaron a la evaluación y se pudo visitar todas las comunidades nativas previstas.

FUENTES PRIMARIAS

Como parte del trabajo de campo, se realizaron las siguientes entrevistas. Todas ellas fueron grabadas en audio. En total, se cuenta con más de treinta horas de grabación.

- Comunidades nativas:
 - Cuenca del Río Pisqui.
 - San Luis de Charasmaná
 - La Cumbre
 - Manco Cápac
 - Tres Unidos
 - Cuenca del Río Cushabatay
 - Isolaya
 - Libertad
- Federaciones indígenas:
 - FECONBU
 - FECONACURPI
- Instituciones ejecutoras
 - Socios locales
 - CIMA
 - CIMA Contamana (2 entrevistas): Entrevistas con el equipo técnico de campo. Una al inicio del viaje y otra al finalizar.
 - CIMA Contamana: Entrevista con la responsable de la oficina de CIMA Contamana.
 - CIMA Lima: Entrevistas con la directora de la institución y la responsable de extensión en Contamana.
 - DAR
 - Entrevista con el director ejecutivo y la técnica responsable de los procesos de saneamiento de Junta Directiva.
 - Entrevista con la responsable de procesos.
 - ONGD
 - Watu: Entrevistada la directora.

- Otras instituciones
 - Oficina Técnica de la Cooperación Española en el Perú (OTC-Lima).
 - COFOPRI: Ingeniero técnico e Ingeniero responsable de formalización de procesos de titularidades rural y de comunidades nativas. Esta entrevista no pudo ser grabada por prohibición expresa de las personas entrevistadas.

FUENTES SECUNDARIAS

Además de estas fuentes primarias, para esta evaluación se analizaron las siguientes fuentes secundarias:

- Documento de proyecto presentado y aprobado por el financiador.
- Informes de seguimiento del proyecto para su presentación ante el financiador.
- Informes de seguimiento empleados internamente por los socios locales.
- Mapas de la zona.
- Páginas web y documentación institucional de WATU, CIMA y DAR.
- Documentación legislativa sobre la materia.
- Documentos audiovisuales sobre el Parque Nacional Cordillera Azul (a partir de ahora PNCAZ).
- Prensa peruana y páginas web del gobierno del Perú.

7. CONDICIONANTES EN LA EVALUACIÓN

Condicionantes relacionados con las fuentes de información

La principal limitación con que se ha encontrado este proceso evaluativo ha sido las consecuencias de la situación en la que se encontraba el Perú en los días en que se realizó el viaje para el levantamiento de datos en campo.

Al haberse producido, como ya se ha indicado en el punto anterior, un levantamiento indígena con exigencias muy en la línea de los componentes que contempla la intervención objeto de la presente evaluación, el clima socio político del país, no era el más adecuado. Fruto de esta situación, no se tuvo por parte del equipo evaluador acceso a ninguna institución pública de las varias que tienen un papel protagónico para el desarrollo del proyecto. Tan sólo se logró que COFOPRI Pucallpa, institución responsable de la georreferenciación de las comunidades nativas de la zona de intervención, recibiese al equipo evaluador. Cuando lo hizo, impidió al equipo grabar la conversación y en general se mostró muy poco colaborativa, entregando la información mínima imprescindible.

Por otra parte, como se explica en el apartado a Cobertura, hay comunidades que comenzaron participando en el proyecto y que figuran como población beneficiaria del mismo pero que por algunas circunstancias decidieron salirse. De estas comunidades, una (Nuevo Edén) decidió romper la relación con CIMA, por lo que no pudimos entrevistarla. Esta información habría sido de gran utilidad para terminar de comprender algunos de los aspectos que abordamos en el informe.

Al tratarse de comunidades muy alejadas y unidas exclusivamente por lancha, se dedicó mucho tiempo en el transporte. Esto ha supuesto que se recoja menos información durante el trabajo de campo que en otras evaluaciones.

Condicionantes relacionados con la traducción en las entrevistas

Si bien al equipo evaluador se le había comunicado que las personas beneficiarias no tenían problema alguno para entender y expresarse en lengua castellana por ser comerciantes, la realidad fue algo distinta.

Algunas comunidades se expresaron con total facilidad en lengua castellana. Sin embargo otras necesitaron de traducción desde y hacia su lengua nativa. En el equipo de personas que entraron en las comunidades no se contaba con un traductor. Una de las personas del equipo de CIMA Contamana, al ser Shipibo, domina la lengua nativa. Él fue quien, amablemente, hizo de traductor. Sin embargo, no se trata de una persona acostumbrada a la traducción literal, realizando traducciones interpretativas, con lo que algunas de estas entrevistas resultaron complejas y la información recopilada puede contar con algún sesgo fruto de la traducción.

8. GLOSARIO DE AGENTES

A continuación se presenta una relación de los agentes implicados en la intervención y que aparecen a lo largo del informe, con el fin de facilitar la lectura y comprender quién es cada uno de ellos.

- **AECID:** Agencia Española para la Cooperación Internacional al Desarrollo. Organismo español que financia mayoritariamente la intervención.
- **CIMA:** Centro de Conservación, Investigación y Manejo de Áreas Naturales - CIMA Cordillera Azul. Organización responsable de la ejecución del proyecto en el Perú. Es la organización que tiene la concesión para gestión del PNCAZ para los próximos 20 años (2008-2028). Es el socio local principal (responsable) para este proyecto. CIMA cuenta, a efectos de este proyecto con una oficina central en Lima (**CIMA LIMA**) y una oficina territorial en la ciudad de Contamana (**CIMA CONTAMANA**), en la zona de intervención cercana al PNCAZ.

- **COFOPRI:** Organismo peruano de la formalización de la propiedad informal. Es el organismo rector máximo, encargado de diseñar y ejecutar de manera integral, comprehensiva y rápida el programa de formalización de la propiedad y su mantenimiento dentro de la formalidad a nivel nacional, centralizando las competencias y toma de decisiones con esta finalidad. Efectúa el levantamiento, modernización, consolidación, conservación y actualización del catastro predial del país derivado de la formalización. (Extraído de <http://www.cofopri.gob.pe/>)
- **DAR:** Derecho, Ambiente y Recursos Naturales (DAR). Es la otra organización social local para este proyecto. Es una organización dedicada a temas legales en medio ambiente y recursos naturales. Su participación en el proyecto está dirigida al apoyo en los múltiples aspectos legales que éste contempla.
- **DRA:** Dirección Regional Agraria del Perú. Organismo público encargado, en los orígenes de este proyecto, de emitir las Resoluciones Directorales que otorgan el título de propiedad y Contratos de Cesión en Uso de las Tierras Comunales.
- **FECONACURPI:** Federación de Comunidades Nativas de la Cuenca del Río Pisqui. Federación de comunidades nativas surgida para dar atención a las comunidades de la cuenca del río Pisqui.
- **FECONBU:** Federación de Comunidades Nativas del Bajo Ucayali. Federación de comunidades nativas cuyo ámbito de atención abarca la zona de intervención, ya que las cuencas en que están las comunidades pertenecen a dos ríos afluentes del Río Ucayali.
- **INRENA:** Instituto Nacional de Recursos Naturales del Perú, perteneciente al Ministerio de Agricultura. En los orígenes de este proyecto era la principal institución pública encargada de los aspectos que integran el proyecto objeto de esta evaluación y con la que CIMA firmó un convenio en el marco de este proyecto. (<http://www.inrena.gob.pe/>). Dicha institución fue disuelta el último semestre de 2008 a raíz de la re-estructuración de los sectores agrario y ambiental, transformados sus órganos en nuevos organismos de

carácter nacional como es el caso de la ex-Intendencia de Áreas Naturales Protegidas actual Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas-SERNANP adscrito al Ministerio del Ambiente; o la ex-Intendencia Forestal y de Fauna Silvestre actual Dirección General Forestal, ex-Intendencia de Recursos Hídricos actual Autoridad Nacional del Agua y la Oficina de Gestión Transectorial, Evaluación e Información de Recursos Naturales, actual oficina de Asuntos Ambientales, adscritas las tres últimas al Ministerio de Agricultura.

- **OTC-Lima:** Oficina Técnica de Cooperación en Lima. Es la representación de la AECID en el Perú.
- **PETT:** Programa Especial de Titulación de Tierras. Institución que se encargaba de la titulación de tierras en el área rural.
- **WATU- Acción Indígena:** ONGD española que ha participado en el diseño y formulación de la intervención y receptora de los fondos por parte del financiador.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. EFICACIA



En este apartado se valora en qué medida la intervención ha avanzado hacia el logro de los tres resultados planteados en el diseño de la intervención y contemplados en el documento de formulación aprobado por la AECID.

Por tratarse de una evaluación intermedia, no consiste sólo en valorar el grado de consecución de los resultados sino también en qué medida, en base a la información recabada por esta evaluación, se prevé la consecución de éstos.

Antes de analizar los resultados, es necesario referirse a la debilidad de la lógica vertical del diseño en cuanto a su objetivo específico se refiere. El objetivo específico definido para esta intervención es la suma de los tres resultados contemplados, sin suponer un paso más.

Objetivo Específico: Fortalecimiento y apoyo a 12 comunidades Shipibo y Yine del Sector Este de la Zona de Amortiguamiento del Parque Nacional Cordillera Azul (región Loreto) en el reconocimiento de sus derechos de propiedad territorial y en el proceso de ordenamiento del territorio para la autogestión sostenible de sus recursos.

Según la lógica del Enfoque del Marco Lógico, el Objetivo Específico se conseguiría al lograrse cada uno de los resultados planteados. En este caso, el objetivo específico es la suma de los tres resultados, no supone un logro mayor.

1.1. ANÁLISIS DEL LOGRO DEL RESULTADO 1: LAS COMUNIDADES NATIVAS DE LA CUENCA DEL RÍO PISQUI HAN OBTENIDO LA TITULACIÓN Y/O AMPLIACIÓN DE LAS ÁREAS QUE OCUPAN LAS COMUNIDADES



Disponibilidad por parte de las comunidades nativas beneficiarias de las titulaciones o ampliaciones de las áreas que ocupan

La meta fijada por el proyecto en su documento de formulación aprobado por el financiador, es que 6 comunidades cuentan con su título de propiedad o ampliación al finalizar la intervención.

El proyecto atiende a 6 comunidades nativas, de las cuales 5 pertenecen a la cuenca del río Pisqui y 1 a la cuenca del río Cushabatay.

La comunidad Libertad no forma parte de este resultado ya que cuenta con el título de propiedad de 1975 (aproximadamente) y tiene sus linderos claros. En el caso de esta comunidad no se planteó la ampliación ya que no tiene terreno por el que poder ampliarse, según coinciden en manifestar el equipo de CIMA y la propia comunidad.

De estas 6 comunidades, dos han decidido suspender su participación en el proyecto por diferentes motivos:

- Nuevo Edén: Esta comunidad ha suspendido todas sus relaciones con la organización CIMA y ha decidido salir del proyecto.

El equipo evaluador no tuvo acceso a esta comunidad por lo que la información recabada en este sentido corresponde exclusivamente a la información facilitada por diferentes personas de CIMA. Se han dado una serie de situaciones a lo largo de la intervención que han dificultado las relaciones con esta comunidad. Algunas de estas dificultades afectan al proyecto objeto de esta evaluación pero, en su mayoría, se deben a la ejecución de otros proyectos por parte de CIMA. Este aspecto se analiza con mayor profundidad en el apartado de GESTIÓN.

- Manco Cápac: Se ha suspendido su participación en el proyecto respecto a las actividades asociadas a la ampliación de tierras mientras que ha seguido siendo beneficiaria del Resultado 3 obteniéndose la regularización de dos de sus Juntas Directivas así como participando en el Taller Capacitación sobre Juntas Directivas realizadas con posterioridad a la evaluación. En este caso, la comunidad recibió al equipo evaluador y se pudo conocer su punto de vista ya que a nivel personal-institucional su relación con CIMA es buena.

Los argumentos que esta comunidad arroja para haber dejado de participar en el proyecto van en la línea de expectativas no cumplidas y por tanto frustración.

La comunidad ha decidido salirse del proyecto y no participar más en las actividades de éste en tanto en cuanto no se consigan los títulos de ampliación. Por este motivo, tanto CIMA como DAR siguen trabajando para lograr su ampliación, que según expresa el equipo de DAR esperan poder conseguir para finales del año en curso.

Al igual que en el caso anterior, esta situación se analiza con profundidad en el apartado de GESTIÓN.

De las 4 comunidades restantes, ninguna de ellas había obtenido a la fecha de cierre de este informe los certificados de titulación o ampliación. Algunas comunidades (Manco Cápac y San Luis de Charasmaná, además de Nuevo Edén) cuentan con títulos de propiedad, pero son muy anteriores al inicio de este proyecto. Para estas comunidades la meta del proyecto es lograr su ampliación.

A continuación se muestra la situación en que se encuentran las comunidades respecto al proceso de obtención de las titulaciones y/o ampliaciones:

COMUNIDAD	PROCESO	SITUACIÓN
Nuevo Edén	Ampliación	¹
La Cumbre	Titulación	En proceso
Manco Cápac	Ampliación	En proceso
San Luis de Charasmaná	Ampliación	En proceso
Tres Unidos	Titulación	En proceso
Isolaya	Linderación ²	En proceso

¹ Si bien la comunidad ha manifestado su decisión de no ser beneficiaria de esta actividad, no ha presentado al Estado ninguna solicitud de desistimiento respecto de su pedido de ampliación de tierras, por lo que técnicamente estaría en proceso, aunque al margen del proyecto.

² La comunidad Isolaya cuenta con título de propiedad anterior al inicio del proyecto objeto de esta evaluación pero tiene que realizar la linderación (lindes de demarcación física). La linderación o georeferenciación y monumentación acorde con la suscripción de actas de colindancia de ser el caso, es un proceso de delimitación subsiguiente a la titulación.

De esta situación reflejada en la tabla anterior, en opinión de DAR como organización experta en la materia, la ampliación de Manco Cápac y la de Nuevo Edén tendrían buenas posibilidades de alcanzarse antes del fin de la intervención. Sin embargo, y también según DAR, hay que destacar que el logro de la titulación y ampliación depende del Estado y la priorización que éste le dé. En julio de 2009 el Estado manifiesta que para atender las preocupaciones sobre la tierra de los pueblos indígenas y prevenir nuevos sucesos como los de Bagua, se priorizaría la titulación y ampliación de CCNN, por lo tanto, de mantenerse la voluntad política y concretarse tal priorización, podrían lograrse las titulaciones y ampliaciones hacia el primer semestre del año 2010.

Después del momento en el que se ha realizado la presente evaluación, el equipo evaluador ha tenido constancia a través de DAR de que, lamentablemente, el proceso de la transferencia de facultades a los gobiernos regionales para que atiendan los trámites de titulación y ampliación se ha extendido hasta diciembre 2009. Asimismo, el Ministerio de Agricultura y COFOPRI (entidad encargada de la titulación y ampliación) firmaron el 21 de septiembre un Convenio para titular 182 ccnn en un plazo aproximado de 10 meses (contados desde el 2010) entre las que se incluirían las ccnn La Cumbre y Tres Unidos; no obstante en declaraciones públicas realizadas en la semana del 23 de noviembre DAR ha tomado conocimiento que la lista de ccnn estaría siendo re-evaluada así como el plazo establecido, por lo que no se tiene comprometida la titulación de las dos ccnn mencionadas.

El retraso habido en la obtención de las metas previstas se debe a una serie de **dificultades** que han surgido a lo largo de la intervención. Éstas han sido:

1. Las políticas de Estado que han generado un contexto de inestabilidad institucional con cambio de funciones de una institución a otra, entre las que tenían la responsabilidad.
En este sentido, en la entrevista mantenida con COFOPRI dijeron que creían que todo iba a pasar a nivel Regional con lo que COFOPRI ya no tendría las funciones definidas. En la misma línea indicó que en el momento de la entrevista no se sabía aún quién iba a asumir el trabajo técnico.
2. A la hora de hacer el estudio de georeferenciación de las tierras (paso necesario para la titulación y ampliación) la avioneta en la que viajaba el técnico que iba a hacerlas sufrió un accidente, por lo que el trabajo no pudo llevarse a cabo.
3. El PETT se fusionó con COFOPRI lo que supuso un retraso por la falta de claridad en las nuevas competencias así como los traslados de expedientes.
4. Se dio un traspaso de expedientes de COFOPRI Iquitos a COFOPRI Pucallpa lo que produjo un extravío de documentos durante algunos meses.
5. Se comunica a CIMA por parte de las autoridades nacionales de que, para realizar la georeferenciación, tiene que regirse por una guía metodológica cuya aplicación implica un importante aumento de costes y retrasos. El traslado de este material hasta las comunidades (bastante aisladas, como ya se ha comentado) supone un importante coste no contemplado en el proyecto además de retrasos.

Ante esta situación COFOPRI indica que la guía es de obligado cumplimiento desde 2005 y que CIMA es reticente a cumplir con ella, siendo ésta la causa del retraso. En este sentido el equipo DAR indica que la guía cuenta con aspectos inconsistentes y que ha sido realizada de forma poco aplicativa pero que es legalmente exigible.

COFOPRI manifiesta tener la experiencia en la aplicación de la guía metodológica y contar con el equipo material y personal técnico necesario.

6. Cuando ya se acordó con COFOPRI la entrada en las comunidades por las gestiones que CIMA realizó con la dirección nacional de COFOPRI, esta institución pública les comunica que no cuentan con el presupuesto para poder hacerlo ya que no consideraron priorizar en su POA las comunidades en las que trabaja el proyecto.

Dado que una parte importante del trabajo técnico depende de COFOPRI, en el momento en que se realizó el trabajo de campo, COFOPRI y CIMA estaban estudiando la posibilidad de firmar un convenio de colaboración para agilizar el trabajo. Este convenio depende de la dotación presupuestaria que COFOPRI indique, ya que la primera aproximación le pareció excesiva a CIMA. La firma de este convenio podría resultar de gran importancia para poder lograr las metas planteadas. Su firma o no parece depender del presupuesto que COFOPRI exija a CIMA así como de que el Estado defina la instancia encargada operativamente de las actividades de campo (COFORPI o Gobiernos Regionales).

Si bien las dificultades surgidas a lo largo de la ejecución de la intervención parecen fundamentalmente ajenas al control de CIMA (excepto por la parte de la aplicación de la guía metodológica), las comunidades en general manifiestan un gran descontento y frustración por no haber logrado aún sus títulos de propiedad o ampliación. En general son conscientes de las dificultades a nivel estatal que se han dado para que esta situación se haya producido, sin embargo, no llegan a comprenderla completamente y, en general, manifiestan un gran malestar en este sentido.

En general, las dificultades encontradas, habían sido contempladas como factores externos en el diseño de la intervención, como se observa en la tabla siguiente:

Factor externo contemplado	DIFICULTAD SURGIDA
Proceso actual de reorganización del Estado Peruano	1, 3, 4
Constantes cambios en las directivas de las cc.nn.	No parece haber afectado en exceso

La segunda dificultad listada más arriba (accidente de la avioneta) no podría haber sido prevista. Sin embargo, la guía metodológica ya existía en el momento en que el proyecto fue diseñado. Por lo tanto, el equipo evaluador entiende que CIMA debería haber contemplado en el presupuesto y cronograma el cumplimiento de ésta.

El hecho de que COFOPRI no contemple en su POA las comunidades a las que el proyecto pretende beneficiar podría haber sido analizado con anterioridad y, caso de considerarse bastante probable el que no las hubiese incluido como prioridad, ser un factor de riesgo más.

En general, el equipo de evaluación entiende que los factores de riesgo contemplados en el proyecto, más que factores de riesgo, se trata de condiciones previas. Con la situación de inestabilidad institucional en el Perú, quizá no se daban las condiciones previas para plantear el presente proyecto pero también se es consciente de las dificultades para prever y dimensionar cómo iban realmente a afectar los factores de riesgo al proyecto. En este sentido las organizaciones ejecutoras entendieron que era una oportunidad para intentarlo porque las comunidades nativas no son una prioridad real para el Estado Peruano, lo que está en absoluta sintonía con las reivindicaciones de los movimientos indígenas que en los días en que se realizó el trabajo de campo habían producido un levantamiento.

En este mismo sentido, el equipo de WATU manifestó que eran consientes de las enormes dificultades del proyecto pero que el hecho excepcional de que la AECID contemplase entre sus prioridades " *apoyo a los procesos de titulación de tierras a favor de los pueblos indígenas así como al control efectivo de sus territorios y recursos naturales*", lo entendieron como una oportunidad, ya que no es habitual que la AECID contemple prioridades en este sentido.

Siendo así, el equipo evaluador considera que se debería haber dimensionado mejor las metas fijándolas como un proceso de apoyo y empoderamiento de la población beneficiaria más que como la consecución de las titulaciones.

Al cierre de este informe la AECID había autorizado a WATU la ampliación del periodo de ejecución en seis meses más. Contando con esta ampliación, las posibilidades de que se logren las metas incrementan sustancialmente, aunque dependerá de la firma del convenio con COFOPRI y de que se llegue a lograr una mayor estabilidad institucional en el Perú.

Beneficios percibidos por las comunidades nativas de estar legalizadas

Para dar respuesta a esta pregunta de evaluación preguntamos a diferentes instituciones y organizaciones, así como a las comunidades beneficiadas con la intervención cuáles eran estos beneficios y los contrastamos entre sí.

A continuación se muestra una tabla donde se resume los diferentes beneficios que identifican por un lado la institución pública a que se tuvo acceso y las organizaciones ejecutoras (columna instituciones/organizaciones) y, por otro (columna comunidades nativas) los beneficios que identificaron las diferentes comunidades nativas cuando se las preguntó por este aspecto. Para facilitar su análisis se han agrupado por bloques temáticos los beneficios identificados.

ASPECTO	INSTITUCIONES/ORGANIZACIONES	COMUNIDADES NATIVAS
ACCESO A RECURSOS	"Reconocimiento para acceder a los recursos para su propia supervivencia".	"Tener más control sobre nuestros recursos naturales, que la gente no nos los quite". "Nosotros somos los dueños de este terreno y lo necesitamos para trabajar".
CIUDADANÍA / PERSONERÍA JURÍDICA	"Sin el reconocimiento legal no tienen los derechos de compensación".	
	"Sin esos documentos no pueden ser oídos".	
	"Es el respaldo para las comunidades".	
	"Es como la partida de nacimiento de una persona".	
AMENAZAS / PROTECCIÓN	"Para hacer diversos trámites: préstamos para actividad agrícola que da el Estado".	
	"Con el ingreso de foráneos se generan grandes conflictos sociales (conflictos de derechos)".	"La gente entra y estropean la chacra".
	"Ahora tienen el peligro de ser invadidos. Hay una clara amenaza. Los madereros entran y las comunidades no se pueden defender porque no pueden demostrar que sea suyo".	"Que no nos atropellen los vecinos". "Si entra la empresa nos puede botar si no tenemos titulación. La titulación nos protege".
OTROS	"Protección ante cualquier amenaza externo".	
	"Derecho y conocimiento a la gestión de un territorio".	

Como se puede observar, las comunidades nativas identificaron todos los principales aspectos de los beneficios de contar con la titulación (y ampliación) de las tierras, excepto el relativo a los derechos de ciudadanía y personería jurídica.

Se considera que, en general, las comunidades conocen los beneficios. Sin embargo, tan sólo la comunidad La Cumbre identificó varios de estos aspectos. El resto de las comunidades listaron escasos beneficios. Por tanto, se recomienda trabajar más con las comunidades este aspecto.

De cara a la idea que tiene CIMA de trabajar para el empoderamiento de las comunidades, entendemos que sería necesario trabajar más el aspecto de ciudadanía de pleno derecho en un Estado de derecho como es el Peruano. Precisamente este aspecto es una de las principales vindicaciones históricas de todos los movimientos indígenas del continente americano.

Contribución real del proyecto para la obtención de las titulaciones

Para analizar este aspecto se preguntó a los diferentes agentes implicados (comunidades nativas, CIMA, WATU, DAR, COFOPRI) su percepción y se contrastaron las opiniones. Adicionalmente se ha tenido en cuenta la valoración personal subjetiva del equipo evaluador a la luz de la información recabada y la experiencia con que el equipo cuenta en la materia.

Tanto COFOPRI como CIMA y DAR consideran que ha sido realmente necesario, aunque con matices. Las tres instituciones consideran que un acompañamiento es imprescindible pero basan sus argumentaciones en aspectos distintos. A continuación se presenta una tabla con las diferentes argumentaciones obtenidas para facilitar la lectura y el análisis.

COFOPRI	DAR	CIMA
<i>"Necesidad de recursos económicos de los que las comunidades no disponen".</i>		<i>"Las comunidades no tienen los recursos económicos para hacerlo".</i>
	<i>"Complejidad del proceso por la alta concurrencia de instituciones".</i>	<i>"Los trámites son engorrosos".</i>
	<i>"Las distancias son muy grandes para las comunidades nativas".</i>	<i>"Hay que viajar mucho".</i>
	<i>"Proceso muy desgastante".</i>	
	<i>"Falta de capacidades".</i>	<i>"Falta de capacidades".</i>

Tanto CIMA como DAR coinciden en que es imprescindible un acompañamiento. Sin embargo mencionan ser conscientes de que si no lo hace CIMA lo harían otras instituciones. Al no haber otras organizaciones del ámbito social privado en la zona, serían las empresas extractoras las que acompañarían a las comunidades a hacerlo, como ha ocurrido en el pasado. La diferencia es la intencionalidad en el apoyo. Para CIMA está claro que su apoyo tiene como intención proteger el PNCAZ. Sin embargo las empresas extractoras se suelen cobrar el apoyo realizado explotando recursos naturales ubicados en el interior de las tierras comunales.

Ante la misma pregunta evaluativa todas las comunidades reaccionaron con respuestas como "no vemos avances", "hace mucho que nos dijeron que iba a salir" o "no nos creemos esto ya". Sin embargo, La Cumbre, San Luis de Charasmaná y Tres Unidos, al ser preguntados por en qué les está apoyando CIMA, responden que les están apoyando en sus procesos de titulación y ampliación.

Por la situación de desgaste y frustración de las comunidades, mucho más que manifiesta (ver apartado gestión), no se puede deducir que el apoyo del proyecto no haya sido necesario para lograr los avances que se tienen en los diferentes procesos.

Analizando toda la información recopilada en el trabajo de campo más la valoración subjetiva del equipo evaluador, concluimos que por las causas comentadas en este apartado un apoyo externo a estas comunidades es absolutamente necesario. El gobierno del Perú no tiene entre sus prioridades resolver este aspecto, por lo que han de ser instituciones particulares las que lo hagan. Dentro de éstas, las que se encuentran más en sintonía con los criterios de desarrollo sostenible bajo los que este proyecto se enmarca, tanto por el origen de los fondos como por la visión y misión de las organizaciones ejecutoras y promotora, entendemos que son las organizaciones sociales.

Es importante que las comunidades tomen una mayor conciencia de la complejidad del proceso y la necesidad de apoyos externos por:

- a) Que, como la propia DAR indica *"necesitan conocer la importancia y utilidad de estos procesos y poder hacer ellos mismos sus registros"* para que realmente haya una considerable apropiación por parte de la comunidad.
- b) La importancia que CIMA concede a los procesos de empoderamiento.

El equipo evaluador considera que las comunidades podrían tomar una mayor conciencia de la complejidad del proceso con una mayor presencia en las comunidades y una mayor retroalimentación. No obstante, este punto será tratado con mayor detalle en el apartado de GESTIÓN.

El hecho de que las organizaciones en su mayoría hayan reconocido no haber ido nunca a ninguna institución pública a lo largo de este proceso es una muestra de que no se hayan apropiado del proceso. Este aspecto lo analizaremos con más detalle en el apartado de APROPIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD.

Suficiencia de la implicación de la población beneficiaria para avanzar en sus empoderamiento

Para analizar este aspecto, se ha estudiado el grado de implicación de la población en el proceso de titulación en base a la descripción del proceso por parte de las organizaciones CIMA y DAR así como en la descripción que las comunidades hacen de éste.

El hecho de que las comunidades atravesasen un momento de fatiga, decepción y frustración complicó la recogida de información sobre este aspecto. Sin embargo todas ellas coincidían en no haber visitado a ninguna institución pública a lo largo del proceso, más allá de un taller que mantuvieron con COFOPRI para gestionar algunos malentendidos. Tan sólo el jefe de La Cumbre

reconoció haber estado en una ocasión en Loreto para una resolución ministerial y le dieron unos planos. Todas las comunidades manifestaron su interés por ir a las instituciones.

Desde CIMA se reconoce que *"ahora traemos a las instituciones a las comunidades"*, en consonancia con lo dicho en la comunidad San Luis de Charasmaná *"es CIMA la que nos lleva los papeles"*.

Inherente a todo proceso de empoderamiento es la toma de conciencia del "poder hacer", de las capacidades. Sólo la experiencia dota de la conciencia de ese "poder hacer" y la experiencia sólo se logra desde la vivencia. La propia DAR reconoce que para su organización ha sido todo un aprendizaje el darse cuenta de lo importante que es ir constantemente a las instituciones, tener presencia en ellas, estando detrás de sus funcionarios/as.

Preguntadas a las comunidades por el estado en el que se encuentra el proceso de titulación y/o ampliación sus respuestas fueron, en todos los casos, muy ambiguas. La única comunidad en la que la respuesta fue algo más concisa fue en el caso de San Luis de Charasmaná. Dada las características individuales de la persona que definió correctamente el proceso (el único en la comunidad, persona que había estudiado en la ciudad) podemos deducir que su mayor conocimiento y vinculación se debe a una cuestión personal y no a una consecuencia del proyecto.

Como conclusión, el equipo evaluador considera que el proceso de empoderamiento generado podría ser mucho mayor si hubiese una mayor implicación por parte de los comuneros. Por ejemplo, si se contemplase el que los comuneros vayan a las instituciones, implicándose así más en el proceso.

Con posterioridad a la fecha en la que se concluye la presente evaluación, el equipo evaluador ha tenido conocimiento a través de DAR de que representantes de la FECONCURPI y de sus CCNN bases acudieron a reuniones y entrevistas de seguimiento de sus procesos de titulación y ampliación en

Lima, reuniéndose con funcionarios/as y haciendo de conocimiento su situación a Congresistas y a la Defensoría del Pueblo.

Entendemos que a nivel logístico esto es mucho más complicado y requiere de mayores recursos económicos, sin embargo, si se quiere avanzar en un proceso de empoderamiento de las comunidades, fundamental para lograr el fortalecimiento institucional al que hace referencia el título del proyecto objeto de esta evaluación, es necesario lograr una mayor implicación de las comunidades.

Por otra parte, incrementar la retroalimentación sobre el proceso hacia las comunidades redundaría en un mayor empoderamiento y apropiación del proceso por parte de las comunidades. Para ello, es necesaria:

- Una presencia mayor en las comunidades.
- Una estrategia de comunicación más clara.
- Mayor transparencia y retroalimentación con las comunidades.

CONCLUSIONES EFICACIA RESULTADO 1

En cuanto al cumplimiento del resultado:

- ✓ Poca probabilidad del logro del resultado, excepto que CIMA logre llegar a algún tipo de acuerdo con COFOPRI y el Estado colabore.
- ✓ El equipo de CIMA se siente esperanzado en lograr la meta.
- ✓ El equipo de CIMA y DAR han hecho todo lo posible para la consecución del resultado pero se han dado una serie de efectos externos que han condicionado enormemente la consecución del resultado.

En cuanto a la utilidad del apoyo ofrecido:

- ✓ En general las comunidades se encuentran en una fase de frustración al no ver lograda la meta.
- ✓ Si bien, el equipo gestor del proyecto ha hecho todo lo posible para alcanzar las metas, el tratamiento dado a las expectativas ha generado un clima de desconfianza que afecta en gran medida al proyecto.

Utilidad percibida de contar con las titulaciones:

- ✓ Las comunidades perciben la utilidad de tener estas titulaciones, así como CIMA y DAR. El discurso es suficientemente homogéneo en este sentido.
- ✓ Dentro de la organización CIMA hay diferencias sutiles de percepción de necesidades según el área (área de extensión y área de ordenamiento territorial).

En cuanto al proceso de empoderamiento:

- ✓ Se constata un bajo nivel de empoderamiento por parte de las comunidades nativas con las que el proyecto trabaja.
- ✓ El nivel de participación de las comunidades ha sido bajo.

Dificultades encontradas:

- ✓ Si bien las principales dificultades encontradas a lo largo de la ejecución estaban contempladas en los factores de riesgo identificados en el proyecto, éstos no habían sido analizados en toda su profundidad ni se habían previsto suficientemente algunos de ellos.
- ✓ Hubiese sido conveniente valorar en profundidad si se daban las

condiciones previas suficientes para un proyecto de estas características.

- ✓ Las dificultades surgidas corresponden fundamentalmente a la situación de cambios institucionales dados en el gobierno. El resto de dificultades, corresponden a situaciones imposibles de prever.

RECOMENDACIONES RESULTADO 1

Recomendamos, para futuras intervenciones, ajustar las expectativas del proyecto, adaptando las metas previstas a la realidad del contexto, previendo el comportamiento de los factores de riesgo o externos.

Es conveniente tener mayor presencia en campo, con funciones claras como retroalimentación a las comunidades sobre la marcha del proyecto, gestión de conflictos e incrementar la transparencia hacia las comunidades.

Dada la importancia que CIMA concede al empoderamiento, debería mejorar la metodología para que la población se involucre más en el proceso aunque esto pueda resultar más costoso. En general recomendamos hacer a las comunidades protagonistas de sus procesos de forma compatible con el tiempo disponible de éstas. Para ello, recomendamos emplear la herramienta del "perfil de actividades" con el fin de ajustar las necesidades de implicación en el proyecto con la disponibilidad de tiempo de los comuneros.

Para futuras intervenciones, recomendamos analizar con mayor profundidad los factores de riesgo, definiendo para cada uno de ellos puntos críticos y modos de seguimiento de su comportamiento así como planes alternativos en función de su evolución.

Homogeneizar completamente entre los diferentes agentes la utilidad sobre contar con la titulación de la tierra, transmitiendo entre el personal técnico el fin último del proyecto.

Cuidar las expectativas creadas entre la población beneficiaria. Hacer conscientes desde el principio a la población beneficiaria, de las dificultades

del proceso y no comprometerse a un plazo determinado.

1.2. ANÁLISIS DEL LOGRO DEL RESULTADO 2: LAS COMUNIDADES CONOCEN EL PROCESO DE ZONIFICACIÓN ECOLÓGICO-ECONÓMICA (ZEE), PARA EL ORDENAMIENTO Y GESTIÓN TERRITORIAL COMUNAL, SE APROPIAN DE ÉL E IDENTIFICAN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS SOSTENIBLES ACORDES CON SU COSMOVISIÓN.



Disponibilidad de las comunidades nativas de propuestas de ZEE³ para el Ordenamiento y Gestión Territorial Comunal

Para analizar este aspecto, estaba previsto en el diseño de evaluación revisar las propuestas de ZEE. Sin embargo, al llegar a campo el propio equipo de CIMA Contamana reconoció que ninguna de las comunidades contaba con estas propuestas. Las comunidades nativas, asimismo, afirmaron no contar con estas propuestas, corroborando la información aportada por el equipo de CIMA.

³ La ZEE es una forma de planificar el uso de tierras teniendo en cuenta todos los elementos bio-físicos, y todas las condicionantes socio-económicas. Se comparan ambos grupos de factores a través de múltiples análisis, proporcionando una herramienta apropiada para los distintos usuarios a fin de alcanzar, de forma consensuada, un uso óptimo de las tierras que será posteriormente ejecutado mediante acciones legislativas, administrativas e institucionales (obtenido de www.fao.org).

Preguntado al equipo de CIMA sobre el porqué de esta situación, que supone un retraso en la planificación inicial del proyecto, dijeron deberse al retraso en los procesos de titulación relativos al resultado 1. Sin embargo, tanto la comunidad de Isolaya como Libertad cuentan con títulos de propiedad desde 1975 y 1977 respectivamente, con lo que el argumento aportado por CIMA resulta algo inconsistente.

La argumentación dada por el equipo de CIMA se basa en que al no tener las titulaciones no tiene sentido realizar un proceso de estudios de tierras ya que no pueden gestionar ni ordenar tierras que no les pertenecen legalmente. En el caso concreto de los procesos de ampliación, no les pareció indicado hacerlo ya que se debería hacer sobre el total del territorio (incluyendo el ampliado). En ambos casos, se consideraba además que podría dar en la comunidad una falsa sensación de apropiación de una tierra que de momento no les pertenece. En el caso de que las ampliaciones no saliesen, esto podría suponer un importante conflicto en la comunidad por la frustración producto de "perder" un territorio que ya consideraban propio al haber realizado los estudios. En palabras del equipo de CIMA "hemos estado muy esperanzados en que saliesen las ampliaciones y eso nos ha retrasado".

Por otra parte, el equipo de CIMA afirma que han contado con el rechazo de las comunidades como respuesta por parte de éstas al no contar con las titulaciones. Nuevamente se aprecian los efectos del descontento por parte de las comunidades ante expectativas no satisfechas.

En el momento en que se realizó el trabajo de campo de esta evaluación, el equipo de CIMA dijo estar redactando los términos de referencia para la contratación del consultor que realizará los estudios de suelo, que correspondería a la segunda de las cuatro fases que lleva este proceso. Este proceso comienza en un momento en el que no se han logrado aún ninguna

de las titulaciones ni las ampliaciones, tal y como se muestra en el análisis relativo a la eficacia del resultado 1.

El equipo de CIMA se muestra optimista respecto a lograr tener las propuestas de ZEE antes de que finalice el proyecto.

En el momento en que se realizó el trabajo de campo de la evaluación, el equipo de CIMA afirma que todas las comunidades se encuentran con la fase uno concluida y, por tanto están todas al mismo nivel.

Conocimiento de las comunidades acerca del proceso de Zonificación Ecológico-Económica (ZEE)

Para analizar este aspecto, por un lado se preguntó a los/as moradores/as de las comunidades nativas asistentes a las entrevistas grupales si conocían el concepto Zonificación Económica Ecológica y, por otro lado, que explicasen en qué consiste el proceso de ZEE. Con la información recabada con esta última pregunta, se han contrastado las respuestas obtenidas por las comunidades nativas con la definición del proceso dado por el equipo técnico de Ordenamiento Territorial (OT) de CIMA Contamana.

Preguntadas a las comunidades por si conocían lo que es una ZEE, todas ellas respondieron afirmativamente. Sin embargo, en cada comunidad, tan sólo algunas de las personas asistentes a la entrevista grupal conocían e identificaban este concepto, lo que se interpreta como que escasas personas de cada comunidad realmente se han involucrado en la elaboración de las ZEE.

Al preguntar a las comunidades en concreto sobre las fases del proceso que supone la ZEE, ninguna de las comunidades supo dar una respuesta a esta pregunta. Todas las comunidades, a excepción de La Cumbre, afirmaron no conocer el proceso. Sólo en el caso de Isolaya, se percibió en una mujer muestras de conocer el proceso según la observación del evaluador, pero

ésta no lo manifestó explícitamente. El resto de las personas de la comunidad afirmaban no conocer el proceso.

En el caso de La Cumbre, la respuesta más concreta que dieron fue " *talleres, capacitaciones*".

El equipo de evaluación concluye que, si bien todas las comunidades conocen el concepto ZEE, sin embargo, ninguna de ellas conoce el proceso que se ha de seguir para su realización.

El proceso que CIMA lleva para la Zonificación Económica Ecológica consta, actualmente de cuatro fases:

- ✓ **Fase Preparación:** convocar a la comunidad para ver si están de acuerdo en llevar a cabo este proceso.
- ✓ **Fase Levantamiento información:** mapas, identificación de los sitios. Levantar información.
- ✓ **Fase Análisis de reflexión:** explicar a la comunidad y ver las mejoras que plantean. Se capacita a los grupos de diálogo⁴.
- ✓ **Fase aprobación:** se busca la aprobación del documento por parte de las comunidades.

Utilidad percibida de las ZEE

La mayor utilidad de las ZEE percibida tanto por el equipo de CIMA como por las comunidades es poder identificar actividades productivas sostenibles acordes con la cosmovisión de las comunidades. Sin embargo, tanto CIMA como las comunidades afirman no haber identificado aún estas actividades productivas, con lo que no se puede valorar si éstas son o no sostenibles ni acordes a su cosmovisión.

⁴ A través de los grupos de diálogo, se establece un proceso de diálogo con los diversos usuarios involucrados en las decisiones sobre el uso de la tierra, la persona que se encarga de elaborar la ZEE colabora con estos grupos de personas para tomar las decisiones más acertadas para ellos mismos y para la comunidad en general (obtenido de www.fao.org).

Además, al no haberse identificado aún estas actividades productivas en el momento en que se realizó el trabajo de campo de la evaluación, no se puede valorar si la identificación de las actividades se ha hecho de forma participativa o no, es decir, teniendo en cuenta las comunidades nativas.

En todos los casos, la utilidad percibida de la ZEE está relacionada con temas productivos, en concreto, en obtener un mayor rendimiento de las tierras que cultivan. En ninguno de los casos, más allá de algún comentario personal aislado, la población beneficiaria señaló como la razón la conservación del PNCAZ. Sin embargo, CIMA sí que considera la ZEE como una herramienta fundamental para la conservación del PNCAZ.

Se recomienda, por tanto, sensibilizar más a la población beneficiaria sobre la importancia que tiene la conservación del PNCAZ y, por ende, la ZEE para su conservación. Este esfuerzo por sensibilizar a la población beneficiaria ya ha sido realizado por CIMA en otros proyectos por lo que podría integrarse también en este proyecto.

Nivel de participación y apropiación de las poblaciones beneficiarias

Para analizar el nivel de participación de las poblaciones beneficiarias en la realización de las ZEE, se han analizado las respuestas dadas por las comunidades al preguntarles por el proceso de ZEE y por su participación en él, analizando el nivel de conocimiento que tienen sobre el proceso, tanto lo que ya se ha realizado como lo que está pendiente de realizarse.

Recordamos en este caso que, si bien todas las comunidades conocían el concepto ZEE, en todas ellas las personas que afirmaban conocerlo era una minoría dentro de las personas asistentes.

Todas las comunidades conocían el porqué de la ZEE e identificaban un objetivo. En todos los casos, la utilidad percibida de la ZEE consiste en el aspecto productivo, en concreto, en obtener un mayor rendimiento de las tierras que cultivan.

Las comunidades Isolaya, La Cumbre y Libertad conocían la fase en la que se encontraban. Todas ellas afirmaron encontrarse en la fase 2. Según el equipo técnico en ese momento se encontraban a punto de iniciar la fase 2, con lo que se entiende que estas comunidades eran conscientes del momento en que se encontraban. Sin embargo, nuevamente, tan sólo algunas personas de las comunidades conocían esto. En la mayoría de los casos, hubo que apoyarles con recuerdos para que identificasen el proceso y el momento en que se encontraban. Según las propias comunidades indicaron, el proceso estaba siendo ya muy largo. Por ejemplo, La Cumbre afirmó haber comenzado el proceso hace tres años.

Las comunidades Isolaya, Libertad y Manco Cápac afirman que las personas que estuvieron en el inicio del proceso no estaban en ese momento en la reunión, con lo que no se logró hablar con las personas que estuvieron participando en el proceso y además demuestra la alta rotación en la implicación de la población beneficiaria en los procesos y su falta de motivación.

Nuevamente se obtuvieron respuestas por parte de las comunidades que mostraban cansancio, frustración. Por ejemplo, en San Luis de Charasmaná se obtuvo esta respuesta: *"han venido muchas veces pero, ¿por qué CIMA no ha venido a hacer ese trabajo más rápido? Siempre dicen vamos a entrar a hacer el estudio, pero nunca entran. ¿Por qué no hacen ese trabajo más rápido?"*

O esta otra dada por una persona de la comunidad Manco Cápac: *"hemos empezado pero casualmente no vemos el final. Todo lo empezamos para nada. No cumplen. La gente está ya desanimada, no cree más."*

O esta otra dada por una persona de Tres Unidos: "*Nos han dicho que van venir pero no viene todavía*".

Por último, al no haber resultados aún de los ZEE, no se puede analizar el proceso de apropiación de éstos por parte de la población beneficiaria. El equipo evaluador considera que la recomendación dada sobre la mayor presencia del equipo en las comunidades, con planes de trabajo relativos a la constante retroalimentación del proyecto, podría facilitar la apropiación de los resultados de la ZEE, como fruto de la apropiación por parte de la comunidad del proyecto en su conjunto.

Nivel de constitución de un Grupo de Diálogo por comunidad nativa integrado por miembros de las comunidades

Para analizar este aspecto, se preguntó a las comunidades si contaban o no con un Grupo de Diálogo y caso de responder afirmativo, se indagaba sobre las personas que componen el Grupo de Diálogo así como las cuestiones sobre las que habían trabajado en este grupo, cada cuánto se reúnen, forma de componer el Grupo, etc. Esta información se contrastó con la información facilitada por el equipo OT de CIMA Contamana.

Las comunidades La Cumbre y San Luis de Charasmaná respondieron que contaban con un grupo de diálogo. El resto de las comunidades no. En el caso de La Cumbre indicaron que este grupo estaba compuesto por casi toda la comunidad. Y en el caso de San Luis de Chrasmaná, la componen "*las personas que más entienden: profesores de la comunidad, algunos comuneros*".

Ninguna de las comunidades mencionó el haber hablado en este grupo sobre ZEE y preguntados directamente, afirmaron no haberlo hecho.

Al contrastar esta información recabada en las entrevistas grupales con la comunidad con la facilitada por el equipo de CIMA Contamana, éste afirmó que todas las comunidades cuentan con un Grupo de Diálogo, constituido desde hace mucho tiempo pero aún no se ha trabajado de momento con ellos por lo de los retrasos.

Los representantes de las Federaciones aseguraron que las comunidades cuentan con grupos de diálogo, es una forma común de organizarse en estas comunidades, pero que efectivamente no se había trabajado aún con estos grupos sobre la ZEE.

El equipo de CIMA afirma que se llegará a contar con estos grupos capacitados para el final del proyecto. Con la entrada en campo de la persona que surja de los términos de referencia redactados para los estudios de suelo, se prevé que el proceso se reactivará. Con la ampliación de 6 meses en el periodo de ejecución concedida por AECID, es previsible que se logre la meta con cierta facilidad.

De la información recabada se concluye que seguramente existan grupos de diálogo constituidos en las comunidades pero que, al no estar dotados de contenido, la población beneficiaria no los tienen identificados o incluso, al haber sido constituidos hace tiempo y estar inactivos, no los tienen presentes en sus vidas. Por lo tanto, aún existiendo estos Grupos de Diálogo, no están capacitados en ZEE y estos grupos no están funcionando con regularidad. El equipo evaluador considera que se puede lograr esta meta antes de la finalización del proyecto.

Recomendamos en este sentido y en la misma línea de las recomendaciones anteriores, tener mayor presencia en la comunidad para poder reforzar estos grupos. Para la consolidación de grupo de trabajo, es fundamental el entrenamiento del grupo, no sólo en las cuestiones técnicas (en este caso sobre ZEE). Así pues, si bien CIMA tomó la decisión de posponer las actividades

relativas a ZEE, podría ir trabajando el fortalecimiento del grupo, manteniéndolo vivo.

CONCLUSIONES EFICACIA RESULTADO 2

En cuanto al cumplimiento del resultado:

- ✓ En el caso de las comunidades cuya titulación se debía obtener con el cumplimiento del resultado 1, el retraso en el logro de este resultado ha afectado en exceso al resultado 2.
- ✓ Este resultado se ha supeditado al logro del resultado 1. Esto podría haberse evitado ya que la ZEE no tiene por qué verse relacionada directamente con la titularidad o ampliación de los terrenos si se explica este hecho con detalle a la población beneficiaria.
- ✓ Si bien el logro de este resultado cuenta con un gran retraso, con la ampliación del periodo de ejecución concedida por AECID, se espera lograrlo antes de que finalice el proyecto.
- ✓ Existe el riesgo de que CIMA acelere el proceso de ZEE ante la presión de tener que cumplir con el cronograma lo que podría mermar la calidad de los resultados.
- ✓ Las comunidades acusan el retraso y esto les genera mayores sensaciones de frustración y fatiga.

Grado de apropiación del proceso ZEE por parte de las comunidades:

- ✓ Las comunidades conocen bien los beneficios de contar con una ZEE y lo relacionan fundamentalmente con el incremento de sus capacidades productivas, más que con la sostenibilidad del PNCAZ.
- ✓ Las comunidades conocen poco la marcha del proceso.
- ✓ Se aprecia un sentimiento generalizado de frustración en las comunidades.
- ✓ El lento ritmo en el avance de este resultado ha mermado la apropiación por parte de las comunidades.

Utilidad de la ZEE:

- ✓ La utilidad de la ZEE de cara a incrementar la capacidad productiva de las comunidades y por tanto incrementar sus ingresos es manifiesta. Sin embargo, el proyecto sólo contempla el estudio y no el apoyo en el

desarrollo de las actividades productivas que se identifiquen.

RECOMENDACIONES EFICACIA RESULTADO 2

Con la ampliación concedida, se cuenta con tiempo suficiente para realizar el proceso con el ritmo adecuado. Recomendamos implicar más a las comunidades en el proceso.

Se recomienda tener mayor presencia en las comunidades, contando con un plan de trabajo, que contemple aspectos de participación, comunicación, retroalimentación, etc.

Se recomienda separar el logro de este resultado de los avances que se logren con el resultado 1 para reactivar a las comunidades y avanzar en aquello que más las importa: incrementar sus ingresos. Las comunidades tienen una necesidad de ver avances en lo que sienten como necesidad más perentoria.

Trabajar con más constancia de forma continuada sobre el proceso.

Recomendamos a CIMA establecer un proceso reflexivo sobre la conveniencia de apoyar complementando con proyectos productivos los procesos de ZEE.

Dado que el proyecto persigue el fortalecer a las comunidades nativas, recomendamos emplear el propio proceso de ZEE como instrumento de fortalecimiento organizacional en las comunidades a través de los grupos de diálogo.

1.3. ANÁLISIS DEL LOGRO DEL RESULTADO 3: FORTALECIDAS LAS FEDERACIONES REPRESENTATIVAS BENEFICIARIAS A TRAVÉS DE SU REGULARIZACIÓN LEGAL ASÍ COMO LA CAPACITACIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LAS FEDERACIONES Y DE LAS COMUNIDADES NATIVAS PARA REALIZAR ACCIONES PARA EL RECONOCIMIENTO DE SUS DERECHOS.



Nivel de regularización de la situación de las Federaciones y de las comunidades

Para analizar este aspecto, se recabó información sobre la inscripción en Registros Públicos de las composiciones de sus Juntas Directivas y otros requisitos necesarios para tener saneada la situación de las Juntas Directivas.

En las entrevistas con las comunidades nativas, con el equipo de CIMA de contamana, con el equipo de DAR y con el personal de COFOPRI, así como en la información contenida en fuentes secundarias se recabó información para dar respuesta a esta pregunta.

Todas las fuentes consultadas coincidieron en que las comunidades nativas La Cumbre, Tres Unidos, Túpac Amaru y Nueve de Octubre contaban en el momento de hacer la visita de campo de esta evaluación con sus inscripciones registrales al día.

Así mismo, todas las fuentes consultadas coincidieron en que el resto de comunidades nativas finalizarían su proceso de inscripción antes del fin de esta intervención⁵. Tan sólo las comunidades Nuevo Edén (por la situación ya mencionada en este informe de salirse del proyecto) y Vencedor (ya que, a pesar de los esfuerzos realizados, la Junta Directiva de ese momento se negaba a aceptar el apoyo en el proceso de su regularización) se encuentran más retrasada en este sentido y de momento se encuentra en suspenso, en tanto en cuanto la situación de conflicto no se resuelva.

Respecto a las Federaciones, todas las fuentes consultadas confirman que la FECONACURPI contaba con su situación registral al día, mientras que la FECONBU está en estos momentos paralizada.

Por la información que se ha recabado en el trabajo de campo, el hecho de que la situación registral de la FECONBU se encuentre en suspenso se debe a que esta Federación quiso pedir una segunda opinión a un equipo legal ajeno a DAR por no encontrar la respuesta técnica dada por parte DAR adecuada a los intereses de la FECONBU. La disquisición se debe a una interpretación legal sobre el proceso para regularizar su situación. Asimismo se aprecian ciertos intereses y temores en FECONBU por realizar una Asamblea de Regularización y validación de actos que pueden estar ocasionados por posibles aspiraciones políticas internas. Según la decisión que tome FECONBU respecto a continuar contando con el apoyo de DAR, se podría lograr o no su inscripción en el curso de proyecto.

⁵ De hecho, el equipo evaluador tiene constancia a través de DAR de que al mes de septiembre de 2009 se había procedido a la regularización de las Juntas Directivas de 10 CCNN, añadiendo como plus adicional la modificación de los estatutos de 8 CCNN.

Fortalecimiento de las comunidades nativas y de las federaciones representativas beneficiarias mediante la regularización de su situación legal y toma de conciencia de la necesidad de tener legalizada su situación

Para analizar este aspecto se recabó información sobre el proceso llevado, los conocimientos de las comunidades nativas y federaciones respecto a las inscripciones registrales, los beneficios producidos, los pasos a dar, etc.

En general las comunidades mostraron ser conscientes de la necesidad de mantener los registros públicos de la comunidad al día y conocer la situación registral de sus comunidades y en general conocían las cuestiones que han de ser inscritas, sin embargo presentaban algunas confusiones respecto a los pasos a dar para hacerlo, especialmente en lo referente al lugar público donde han de ser registrados.

En este sentido, al igual que ocurría en el apartado relativo al resultado 1, las comunidades manifiestan no haber acudido a los registros públicos, habiendo sido CIMA quien ha realizado los trámites en su nombre, de igual manera que manifiestan no haber participado mucho en el proceso. De cara a un proceso de fortalecimiento, se recomienda incorporar a las comunidades en las gestiones con los diferentes organismos públicos en lo que queda de proceso, así como incorporarles en cada una de las fases del proceso.

Según DAR, los comuneros sólo participaron en las etapas iniciales y no acudieron a Registros Públicos, sin embargo, el proceso de regularización tiene varias etapas que no se realizan directamente en instituciones públicas. Los comuneros participaron (el jefe o algún miembro de la Junta Directiva) en la dirección de la asamblea de regularización y la visita a la notaría de Contamana, actividades previas a la entrega de los documentos en Registros Públicos. Un aspecto a tener presente por la que los Jefes de CCNN no acudieron directamente a realizar las gestiones en Registros Públicos son los costos de transporte aéreo a Iquitos y la ponderación costo-beneficio ya que el trámite regular es solo presentar los documentos en ventanilla de trámite y difícilmente se interactúa con el registrador público.

En general manifiestan una gran preocupación por los costes que supone la renovación de los papeles cuando haya cambios en la composición de las Juntas Directivas por los traslados y copias y autenticación de documentos. Sin embargo, a nivel de dificultad burocrática se sienten capaces de hacerlo sin un apoyo externo. Según la observación realizada por el evaluador en su trabajo de campo y coincidiendo con la opinión tanto del equipo de DAR como del de CIMA, no parece que en el momento que se realizó la recogida de información en las comunidades éstas tuviesen un conocimiento suficiente sobre los trámites.

Para el mes de julio estaba prevista la realización de las capacitaciones por parte del equipo de DAR. El equipo de evaluación ha podido revisar los contenidos del manual elaborado por DAR para estas capacitaciones y considera que cuenta con la información suficiente para lograr el fortalecimiento de las comunidades en este sentido. La metodología prevista por el equipo de DAR para estas capacitaciones se considera adecuada en cuanto a participación y método.

Se recomienda al equipo de CIMA dar seguimiento a cómo se aplican los conocimientos transmitidos en la capacitación por parte de las comunidades incorporando este aspecto en su plan de trabajo.

Ha resultado especialmente interesante para el fortalecimiento de las comunidades el trabajo realizado en el marco de este proyecto para la revisión y democratización de los estatutos de la comunidad. Esta actividad no estaba prevista en el diseño del proyecto y su incorporación se valora muy positivamente. En este sentido, todas las comunidades mostraban una gran satisfacción con el trabajo realizado con la redacción de los nuevos estatutos. El hecho de haber sido realizados por las propias comunidades con el apoyo de DAR y CIMA, ha permitido a las comunidades redactar unos estatutos acordes a sus necesidades y realidad actual. Se aprecia un alto grado de apropiación de estos estatutos por parte de las comunidades visitadas.

Se recomienda realizar un seguimiento sobre el grado de cumplimiento e interiorización de los estatutos en cada una de las comunidades.

Respecto a las Federaciones, el nivel de conocimiento es algo más amplio que en el caso de las comunidades sin embargo, el fortalecimiento no se aprecia tan claramente como en el caso de las comunidades. Con la capacitación prevista en el proyecto se espera lograr su interiorización, así como los conocimientos necesarios. Se recomienda, prestar especial atención en la capacitación a las Federaciones, como apoyo a las comunidades siendo transmisoras del conocimiento.

Aumento de la capacitación de, al menos, dos representantes por comunidad y por Federación sobre los beneficios de tener regularizada la situación legal

Se aprecia tanto en las comunidades como en las Federaciones un cierto conocimiento sobre el proceso y la importancia de tener su situación registral saneada.

Sin embargo no se puede considerar que en el momento en que se realizó la visita a las comunidades, hubiese algún representante capacitado específicamente al respecto. Las capacitaciones iban a realizarse después del trabajo de campo. Al ser preguntados sobre aspectos concretos de las actas, se vio que todavía cuentan con lagunas a la hora de redactarlas aunque las comunidades afirman no ser difícil y poder hacerlo. La comunidad San Luis de Charasmaná mencionó los formatos entregados por la Dra. Irene, de DAR.

A continuación se muestran los beneficios de tener la situación registral saneada según los diferentes agentes entrevistados.

ASPECTO	CIMA/DAR/COFOPRI	COMUNIDADES
Buen gobierno	"El tener que registrarlas da estabilidad a las JD".	"Para tener más ordenada la comunidad".
	"Regula y ordena la comunidad".	
Personería jurídica	"Acredita a tus representantes legales frente a procesos de interacción con el Estado".	"Estas registrado y tener validez. Para hacer gestiones con las autoridades".
	"Hace llegar tus pedidos a las autoridades".	"Requisito para obtener titulaciones".
	"Puedes interactuar con las actividades extractivas de mejor manera".	
Protección frente a terceros.	"Puedes negociar cuando hay actividades ilícitas entonces ya es una denuncia formal hecha por un representante a nivel de la comunidad y no por un particular".	
Asistencia estatal	"Puedes cohesionar acciones a nivel local, contratos con las empresas extractoras".	"Para solicitar proyectos".
Memoria histórica.	"Mantiene un registro sobre la historia de la comunidad".	"Sabes lo que se ha hecho".

Tal y como resume DAR los beneficios de tener la situación registral saneada son: *"la exigencia de tu derecho y la seguridad jurídica que da para la relación con terceros"*. Sin embargo, las comunidades no parecen ser conscientes de la utilidad de estos procesos para hacer respetar los derechos de los comuneros y de la comunidad. Por ello, se recomienda incidir en estos aspectos.

Además, se recomienda al equipo de CIMA dar seguimiento a los aprendizajes adquiridos por parte de las comunidades nativas para poder garantizar que tengan autonomía en este sentido.

En general, las distintas comunidades afirman haber aprendido del proceso, habiendo adquirido los conocimientos sobre los beneficios de tener regulada su situación al proyecto. Tan sólo San Luis de Charasmaná se mostró negativo en este sentido manifestando que *"no saben hacer el proceso, que nunca han ido a las instituciones públicas y que por eso no saben"*.

Como ya se ha mencionado anteriormente en este informe, se recomienda involucrar a las comunidades en las próximas visitas a las instituciones públicas.

CONCLUSIONES EFICACIA RESULTADO 3

Respecto a la situación registral:

- ✓ En cuanto a la situación registral, el nivel de avance es alto y se espera poder lograrlas sin dificultad con la ejecución del proyecto. A excepción de FECONBU, Nuevo Edén y Vencedor.

Respecto al fortalecimiento:

- ✓ Respecto al fortalecimiento de las comunidades, el haber introducido actividades dirigidas a apoyar en la redacción de los estatutos se considera muy positivo.
- ✓ Insuficiente implicación de las comunidades en el proceso lo que ha podido mermar la apropiación de los resultados por parte de éstas.
- ✓ Los niveles de capacitación de las comunidades son escasos pero con la capacitación prevista y los manuales elaborados con este fin, se considera muy posible lograrlo.
- ✓ La metodología definida para la capacitación se considera adecuada, aunque algo concentrada en el tiempo.

RECOMENDACIONES EFICACIA RESULTADO 3

Para futuras intervenciones, recomendamos dar mayor protagonismo a las comunidades nativas en su proceso de inscripción. En este sentido, consideramos especialmente importante el que las comunidades vayan a hacer sus propias gestiones a los registros públicos competentes con el apoyo de CIMA/DAR.

Dar seguimiento a la aplicación real del conocimiento adquirido para verificar que realmente las comunidades son capaces de mantener al día las obligaciones registrales de las comunidades y federaciones.

Realizar un seguimiento sobre el grado de aplicación que los estatutos tienen, centrándose en conocer el uso que las comunidades hacen de éstos, así como acompañar en los momentos iniciales de su puesta en práctica.

Implicar a las federaciones en el proceso general de saneamiento de las Juntas Directivas y centrar la capacitación en éstas ya que son la representación propia de las comunidades en la zona.

Contar para las entradas a campo de CIMA o DAR con un plan de trabajo que incorpore acciones para el refuerzo de los conocimientos aprendidos y su aplicación.

2. PERTINENCIA



En este apartado se analiza la adecuación de los objetivos y resultados al contexto, valorando:

- La medida en que la intervención pretende satisfacer necesidades que realmente existen en la población beneficiaria.
- La adecuación de dicha intervención al contexto.
- La medida en que la intervención es coherente con la razón de ser de las organizaciones que la ejecutan.
- La existencia de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas.

A continuación se analiza y da respuesta, uno por uno los aspectos evaluativos definidos para este criterio.

2.1. ANÁLISIS DE LA IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DE LA INTERVENCIÓN

Dado que el trabajo es absolutamente a nivel comunitario, no se han seleccionado personas físicas para ser beneficiarias de esta intervención.

Preguntado al equipo de CIMA sobre el proceso de identificación seguido, se observa como el estudio realizado sobre esta comunidad responde más a los Mapas de Usos y Fortalezas como una identificación a nivel macro para todo el PNCAZ, que a un estudio pormenorizado de la situación de cada una de las comunidades en cuanto a componentes sociales, económicos y políticos. El estudio realizado no cuenta con el detalle necesario. La identificación no ha respondido a un modelo participativo de análisis de problemas, como corresponde a la metodología empleada para su diseño, el Enfoque del Marco Lógico. Un análisis de identificación de necesidades y expectativas, así como de la situación interna de las comunidades de cara a afrontar los retos de este proyecto habría podido evitar especialmente el sentimiento de frustración que manifiestan las comunidades en su conjunto.

Asimismo se observa que los diferentes grupos de personas relacionados con la intervención no fueron suficientemente analizados, como puedan ser los grupos "perjudicados" por el proyecto, es decir, aquellos agentes frente a los que las comunidades y organizaciones consideran hay que defenderse.

Asimismo, el nivel de estudio requerido para los factores externos o de riesgo ha sido menor al que hubiese sido deseado para esta intervención, absolutamente dependiente de factores externos.

2.2. ANÁLISIS DE SI LOS CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA SELECCIÓN DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS SON OBJETIVABLES

Para analizar este aspecto se recogió información del equipo de CIMA. Dado que CIMA cuenta con la gestión del PNCAZ, sus acciones van todas encaminadas a la consecución de este fin. En concordancia con ello, los criterios empleados para la selección de las comunidades fueron:

- ✓ Por la cercanía al PNCAZ, abarcando a todas las comunidades de la zona.
- ✓ Todas las que se encuentran en la zona de amortiguamiento⁶ para el caso del resultado 2.

Estos son todos los criterios empleados por el equipo de CIMA para la selección de las comunidades beneficiadas con la intervención.

Si bien los criterios establecidos para la selección de las comunidades beneficiarias de la intervención se han cumplido, éstos se consideran escasos. Algunos criterios como los que se muestran a continuación podrían haber resultado de gran interés para evitar algunas de las situaciones de conflicto que se han dado en el proyecto:

- Situación interna de la comunidad.
- Viabilidad legal de los procesos de titulación.
- Relación con las comunidades.
- Nivel de motivación o implicación en los procesos habrían resultado.

⁶ Zona en la periferia del parque que puede ser habitada y aprovechada económicamente pero que está bajo control. Sirve para reducir las influencias nocivas sobre el parque en el sentido estricto.

El equipo de WATU no participó en la elaboración de los criterios de selección. WATU tiene en su visión un enfoque "de derechos" y CIMA un enfoque de "conservación medioambiental", sin embargo, aunque los criterios de selección empleados por el proyecto no se ajusten exactamente a los hubiese empleado WATU son compatibles.

Para futuras intervenciones, recomendamos elaborar criterios de selección más precisos con variables técnicas y sociológicas, de forma consensuada entre CIMA y WATU.

2.3. ANÁLISIS DE LA ADECUACIÓN DEL PROYECTO A LAS NECESIDADES QUE REALMENTE EXISTEN Y A LAS MANIFESTADAS POR LAS COMUNIDADES NATIVAS Y FEDERACIONES

Para analizar este aspecto se entrevistó a las comunidades nativas sobre las necesidades que tienen concretamente sobre:

- El grado de necesidad que perciben ellas respecto a la titularidad de las tierras.
- El contar con una ZEE.
- El saneamiento de sus Juntas Directivas.

Todas las comunidades entrevistadas afirman que los tres aspectos que el proyecto pretende cubrir responden a necesidades que realmente existen en sus comunidades. También perciben la importancia de las acciones que contempla este proyecto para dar respuesta a estas necesidades. Sin embargo, la perspectiva que las comunidades dan a las necesidades que el proyecto busca satisfacer es distinta a la dada por CIMA en los casos de los resultados dos y tres.

En el caso del resultado 2, las comunidades manifiestan una necesidad imperiosa de incrementar sus ingresos, sin mencionar en ningún caso la conservación del PNCAZ. Para las comunidades en su conjunto, la ZEE tienen el fin último de incrementar la capacidad productiva de las comunidades, enfoque distinto al dado desde el área de Ordenamiento Territorial que de hecho no contempla apoyar con acciones destinadas a la producción ni comercialización, más allá de los estudios y propuestas.

En el caso del resultado 3, las comunidades no percibían esto como una necesidad. Sin embargo, a propuesta de CIMA deciden realizar estas acciones más como un medio para lograr el resultado 1 que como un fin en sí mismo.

Preguntadas las comunidades por sus necesidades, identifican las siguientes:

- ✓ Contar con agua apta para el consumo humano.
- ✓ Contar con electricidad.
- ✓ Contar con aparatos de comunicación para poder conectar con el exterior.
- ✓ Contar con una posta de salud debidamente equipada ya que en muchos casos han de desplazarse días en bote para llegar a la más cercana.
- ✓ Equipamiento y maquinaria para procesos de producción.
- ✓ Vender las cerámicas y artesanías que realizan las mujeres.
- ✓ El aspecto que se ha repetido en todas las comunidades ha sido el relativo al incremento de ingresos en las comunidades y la necesidad de empleo.

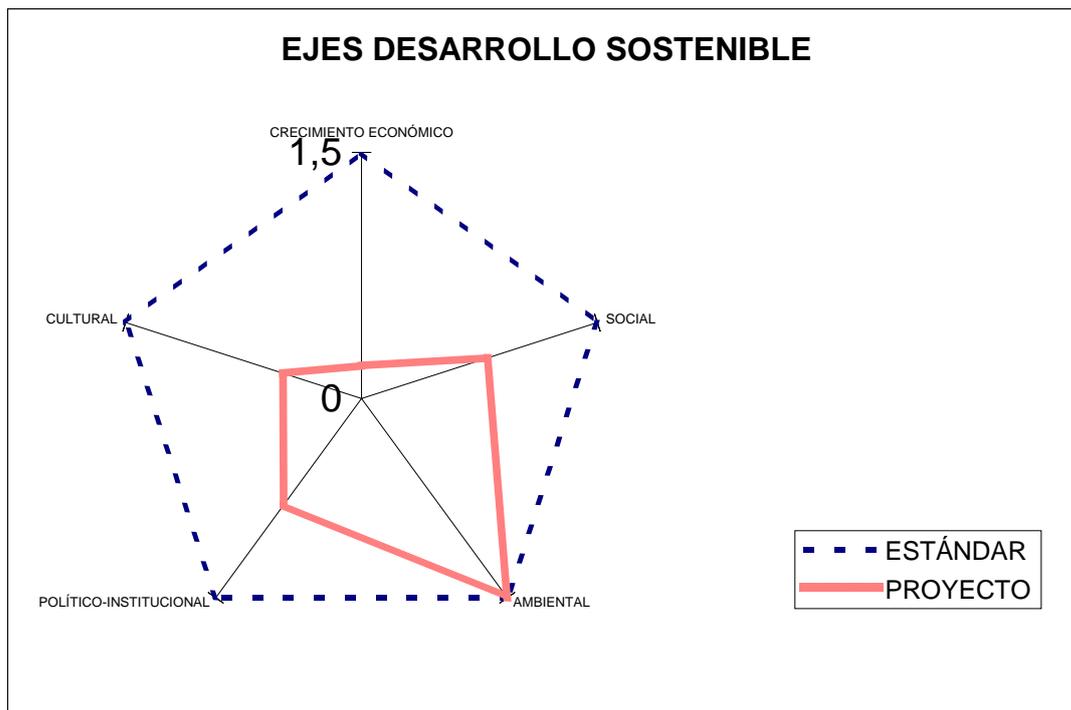
El proyecto persigue unos resultados estratégicos, muy necesarios para las comunidades, sin embargo no responde a las principales necesidades de estas comunidades.

Al atender procesos a largo plazo y no contar en el proyecto con actividades dirigidas a satisfacer necesidades más imperiosas, las comunidades tienen menor implicación y asumen con mayor problema las dificultades surgidas.

Desde una perspectiva de Desarrollo Sostenible como la que promulga el financiador AECID y en consonancia con la visión de la organización WATU, entendemos que debe revisarse la identificación de necesidades y adaptar los intereses de CIMA por la conservación del PNCAZ a las necesidades sentidas por las poblaciones.

En el informe Brundtland de 1987 de la Comisión Mundial de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo se da entrada al concepto Desarrollo Sostenible. Más tarde, en la Declaración de Río de 1992 se fijan los tres aspectos básicos del desarrollo sostenible: crecimiento económico, social y ambiental. A estos tres aspectos conviene añadirles dos más: el político-institucional y el cultural. Este último aspecto (cultural) es especialmente relevante en el caso de este proyecto ya que, como el documento de proyecto indica, se trata de dar respuestas acordes con la cosmovisión de las comunidades nativas. Atendiendo a estos cinco aspectos es como se puede llegar a lograr un desarrollo sostenible que, además, esté basado en un enfoque de derechos, como tiene WATU.

A continuación se muestra un gráfico ilustrativo en el que se compara cómo sería el proyecto si se trabajase de acuerdo a esta visión de Desarrollo Sostenible y cómo es el enfoque dado por el proyecto.



Como se puede observar ilustrativamente en el gráfico, hay un desplazamiento hacia el componente ambiental en detrimento del resto de los ejes del Desarrollo Sostenible.

En la propia documentación institucional de CIMA se menciona " *Un parque nacional tan grande como el Cordillera Azul, no sería posible de ser gestionado, sin el compromiso y la participación de las poblaciones locales asentadas en la zona de amortiguamiento...*" (contrato de Administración Total del parque 2008-2028, página 6). En este mismo sentido, el objetivo 6 del trabajo en el PNCAZ dice " *Se espera que las poblaciones locales hayan mejorado su calidad de vida gracias a los beneficios que se derivan del PNCAZ y su zona de amortiguamiento...*"

Recomendamos, dar un giro en el proyecto para atender aquellos aspectos del Desarrollo Sostenible que no han sido contemplados en el diseño. Así, recomendamos especialmente el considerar la posibilidad de incorporar al proyecto acciones encaminadas al incremento de ingresos de forma sostenible con la conservación del parque.

De cara a futuras intervenciones, recomendamos realizar diagnósticos de necesidades más participativos distinguiendo entre necesidades prácticas y estratégicas para las comunidades y la conservación del PNCAZ. Recomendamos equilibrar los proyectos con procesos a largo plazo, estructurales y complejos, incluyendo también acciones dirigidas a satisfacer necesidades percibidas como más urgentes por las comunidades.

2.4. ANÁLISIS DE LA COINCIDENCIA DEL PROYECTO CON LAS PRINCIPALES REIVINDICACIONES DE LOS MOVIMIENTOS INDÍGENAS

Para analizar este aspecto se entrevistó a los representantes de las Federaciones que representan a las comunidades beneficiadas con esta intervención y se consultaron los principales diarios y noticieros del país, aprovechando la situación de agitación social reinante en el Perú en los días en que se realizó el trabajo de campo para esta evaluación.

Una de las principales reivindicaciones del movimiento indígena levantado en esos días iba precisamente en la línea de la necesidad de obtener la titulación de sus tierras, así como el poderse defender de las agresiones externas y poder garantizarse el control de sus recursos.

La literatura peruana aborda el problema de la titularidad de las tierras desde hace décadas. Así, por ejemplo, el escritor Ciro Alegría, escribe sobre este asunto en "el mundo es ancho y ajeno", publicado en 1983. Otro ejemplo sería el libro "Tierra adentro. Territorio indígena y percepción del entorno", de Alezandre Surrallés y Pedro García Hierro, publicado en 2004.

Desde esta perspectiva, el proyecto coincide en sus resultados 1 y 3 con las principales reivindicaciones de los movimientos indígenas.

2.5. ANÁLISIS DE LA PERTINENCIA DEL PROYECTO TRAS EL CAMBIO LEGISLATIVO

Para analizar este aspecto se preguntó a los diferentes agentes implicados acerca de esta situación, que da respuesta al aspecto institucional de la pertinencia.

Pese a que las personas de COFOPRI entrevistadas por el evaluador, consideran absolutamente necesario el proyecto y consideran que la tenencia de la tierra es una necesidad real por parte de las comunidades, las políticas peruanas no contemplan, entre sus prioridades, la titulación de las tierras de las comunidades que participan en este proyecto, según la información proporcionada por el propio COFOPRI. En esa misma línea, desde DAR se dice que *"La estrategia del Estado es no priorizar"*.

Si bien las necesidades que persigue satisfacer esta intervención siguen estando vigentes y se consideran verdaderas necesidades por parte de todos los agentes entrevistados, éstas no coinciden con los planes operativos de los gobiernos regionales. Este hecho hace que el proyecto deba revisar sus metas y ver si son realmente alcanzables en un contexto donde los objetivos de la intervención no comulgan con los del gobierno nacional. En este sentido, y en opinión de DAR, podría plantearse la posibilidad de contemplar el llevar estas necesidades de los pueblos indígenas a Cortes Internacionales como la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

2.6. ANÁLISIS DE LA COHERENCIA DEL PROYECTO CON LAS PRIORIDADES DE CIMA, DAR Y WATU

Para analizar este aspecto, se estudiaron las políticas y estrategias tanto de WATU como CIMA y DAR y se preguntó a estas organizaciones sobre cómo encaja este proyecto dentro de su visión y misión.

La organización CIMA tiene un contrato con la Administración para la conservación del PNCAZ para los próximos 20 años. Dentro de las acciones previstas para esta conservación está el que las propias comunidades puedan gestionar y controlar sus recursos de manera sostenible, como medio para impedir la explotación indebida del Parque. De acuerdo con el Plan Maestro del parque y la documentación institucional analizada, el ordenamiento territorial y en concreto la ZEE tienen su propio epígrafe en el contrato de administración del parque 2008-2028. (Contrato, pág. 8).

Además, se entrevistó al equipo de CIMA y se le preguntó sobre cómo este proyecto encaja en sus objetivos institucionales. Todas las personas consultadas afirmaron no tener la más mínima duda de ser esto así, lo que es corroborado con la información secundaria consultada mencionada en el párrafo anterior.

Respecto a cómo encaja este proyecto dentro de la planificación estratégica de WATU, se constata que WATU cuenta en estos momentos con una Planificación Estratégica algo general y poco desarrollada, aunque es consciente de la necesidad de desarrollar más su planificación estratégica y dice tenerlo pendiente. Revisado el documento de planificación estratégica de WATU, se observa que el proyecto encajaría especialmente en sus objetivos estratégicos 1,2 y 4:

- ✓ Consolidación y demarcación del territorio indígena
- ✓ Defensa de los derechos indígenas sobre sus recursos naturales y protección de su conocimiento.
- ✓ Fortalecimiento de las organizaciones indígenas.

Analizado en la planificación estratégica de WATU los criterios para la selección de contrapartes, si bien se constata que han resultado ser escasos y excesivamente generales para poder ser utilizados como referente de análisis, se observa que tanto las zonas de intervención como la organización CIMA se encuentran incluidos en este documento

Dado que el proyecto busca fortalecer federaciones y comunidades indígenas, se entiende que el proyecto es institucionalmente pertinente para WATU, siéndolo también respecto a aspectos tales como ubicación geográfica y prioridades sectoriales.

Respecto a la organización DAR, ésta se dedica a temas legales relativos al medio ambiente y los recursos naturales. En la documentación institucional analizada por el equipo evaluador, se encuentran aspectos como "*...así como la defensa de los pueblos indígenas*". Dentro de sus principales líneas de acción se encuentra la "*capacitación y asesoría legal para la solución de conflictos sociales y ambientales*". En concreto, DAR cuenta con un Equipo Social Indígena. Dentro de las funciones de este equipo, según la documentación institucional consultada, se encuentra el "*apoyo en procesos de otorgamiento de seguridad jurídica a los territorios de pueblos indígenas*".

Analizada la información institucional con que se ha contado, se concluye la clara pertinencia de las tres organizaciones co-ejecutadas en el proyecto. Sin embargo, el hecho de que para CIMA "las poblaciones indígenas son un medio para la conservación del Parque" y para WATU las personas sean en sí mismo un fin requiere que ambas organizaciones trabajen para encontrar una metodología de intervención que se adapte bien a los objetivos que ambas instituciones persiguen. Así, tanto CIMA como DAR y WATU establecen unas sinergias muy interesantes en este proyecto, aportando cada una su especialidad: CIMA la protección medioambiental, WATU la protección de las poblaciones indígenas y sus territorios y DAR la cuestión legal de ambas visiones.

Recomendamos reforzar estas sinergias, especialmente en la incorporación de la perspectiva de derechos. El proyecto daría un resultado más cercano al concepto de Desarrollo Sostenible si se fortaleciese el aspecto social. Este fortalecimiento puede venir desde el interior de CIMA (fortalecer al equipo en su componente de intervención social) o, por el contrario, buscarse en otras organizaciones con las que establecer sinergias en la zona. El hecho de que no existan en la zona más organizaciones sociales interviniendo podría dificultar en parte esta última opción. Sin embargo, aun así, el equipo evaluador la considera viable.

CONCLUSIONES PERTINENCIA

Si bien se cumplen los criterios de selección previstos para las comunidades beneficiarias y éstos son coherentes con la visión de CIMA, estos criterios son muy escasos. Los criterios de selección fueron definidos unilateralmente por CIMA, sin la participación de Watu.

Si bien el proyecto responde a necesidades reales de la población en todos sus componentes, ésta sólo siente como necesidad la titularidad de las tierras (resultado 1).

Lo relativo a los resultados 1 y 3 coincide con las reivindicaciones del movimiento indígena en el país.

El proyecto da respuesta a necesidades no expresadas ni sentidas por la población (salvo lo relativo al resultado 3).

Desde un enfoque de Desarrollo Sostenible, el proyecto no contempla suficientemente todos los aspectos que lo definen (ambiental, económico, social, cultural y político institucional) ya que se centra principalmente en el ambiental y político-institucional.

+

El proyecto cuenta con una gran pertinencia institucional. Las tres organizaciones que co-ejecutan la intervención tienen una misión y visión acordes con la intervención. En el caso de las tres instituciones (CIMA, DAR, WATU) encaja perfectamente en sus planificaciones.

RECOMENDACIONES PERTINENCIA

Para futuras intervenciones, recomendamos completar los criterios de selección de las comunidades beneficiarias con variables técnicas y sociológicas. Asimismo recomendamos que estos criterios sean consensuados entre las organizaciones participantes, al menos, Watu y CIMA.

Recomendamos, atender aquellos aspectos del Desarrollo Sostenible que no han sido contemplados suficientemente hasta el momento: social, económico y cultural.

De cara a futuras intervenciones, recomendamos realizar diagnósticos de necesidades más participativos.

También de cara a futuras intervenciones, recomendamos equilibrar más la atención a necesidades prácticas y estratégicas, así como las explícitas e implícitas.

Recomendamos a WATU profundizar en el desarrollo del plan estratégico que tienen pendiente, y definir con detalle unos criterios de selección de proyectos y socios locales.

Si CIMA y WATU, como aseguran, tienen intención de seguir trabajando conjuntamente, recomendamos trabajen para unificar sus intereses y posturas, fomentando las sinergias que de hecho existen y fortaleciendo las debilidades.

3. COBERTURA

En este apartado analizaremos si el proyecto llega a la población que estaba prevista, identificando posibles sesgos y desviaciones.

Para analizar este aspecto, nos basamos en los siguientes aspectos evaluativos que iremos analizando.

3.1. ANÁLISIS DE LA ADECUACIÓN DEL ESTUDIO PREVIO DE LA REALIDAD (SI INCLUYE LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN)

Para analizar este aspecto, se entrevistó al equipo de CIMA, responsable de la identificación y diseño de la intervención, solicitándoles información complementaria cuando fue necesario.

No se logró hablar con ninguna de las personas que habían participado en el proceso de identificación de la intervención. Sin embargo de la información aportada por las diferentes personas del equipo de CIMA y en especial por la dirección de esta organización, parece desprenderse que no se dio un proceso de identificación propiamente dicho en las propias comunidades sino que se cuenta con una identificación de la zona. El estudio está realizado a nivel del Parque y fundamentalmente desde una perspectiva de la conservación de éste. Los estudios realizados por CIMA en este sentido son amplios y profusos.

La identificación inicial parece haber sido obra de otra organización llamada IBC (socio local de WATU en otros proyectos), sin embargo, el equipo de evaluación no tuvo acceso a él, más allá de lo que tiene publicado en su web.

En las entrevistas mantenidas con el equipo de CIMA Contamana se trató de averiguar en diferentes ocasiones cómo efectivamente obtenían ingresos las comunidades y qué ingresos obtenían, fundamental para la sostenibilidad de las Federaciones y efectos del resultado 3 (ver apartado sostenibilidad). Los extensionistas del equipo mostraron conocer bien las comunidades y sus costumbres pero su conocimiento e información se debían a pertenecer a la zona, como cualquier otra persona de la región, con las limitaciones que ello implica. Se evidenció la falta de cierta información sobre necesidades sociales esenciales, en opinión del equipo evaluador, para poder intervenir en la zona.

Si bien se cuenta con unos estudios medioambientales de la zona, sin embargo se echa en falta la existencia de un estudio más social a nivel de cada comunidad, centrado en las necesidades sentidas por cada una de ellas, las relaciones existentes en la comunidad, grupos de poder implícitos y explícitos, grupos perjudicados, excluidos, capacidades propias de cada una de las comunidades, principales amenazas, etc.

La realización de este **estudio social** mencionado se considera por parte del equipo evaluador como de gran importancia para poder responder a las necesidades que las distintas comunidades tienen, atendiendo a sus diferencias.

Más allá de lo relativo a este criterio, el contar con un estudio de estas características podría haberse logrado una mayor pertinencia de la intervención (desarrollo sostenible) y para haber manejado las relaciones existentes entre las comunidades y CIMA. Contando con la adecuada información social sobre las comunidades, analizando desde sus formas de producción hasta las estructuras implícitas y explícitas existentes se habría podido mejorar la comunicación (ver capítulos de EFICACIA y GESTIÓN de este informe).

3.2. ANÁLISIS DE SI LA POBLACIÓN EFECTIVAMENTE BENEFICIARIA COINCIDE CON LAS CARACTERÍSTICAS DEFINIDAS PREVIAMENTE Y SI EXISTEN GRUPOS DE PERSONAS (COMUNIDADES) QUE, CUMPLIENDO CON LAS CARACTERÍSTICAS DEFINIDAS EN EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN, NO HAYAN SIDO BENEFICIADAS CON ÉSTA

Para analizar estos dos aspectos, el equipo de evaluación se basa en las entrevistas mantenidas con las comunidades y los equipos de CIMA.

El proyecto no cuenta con una definición detallada sobre las características de la población beneficiaria (ver PERTINENCIA) ni se realizó un proceso de selección. La forma en que se decidió trabajar fue con todas las comunidades que se encuentran en la zona de amortiguamiento del sector este del PNCAZ. Desde esta perspectiva, el análisis lo centramos en ver qué comunidades de la zona no participan en el proyecto y por qué.

Dos comunidades (Nuevo Edén y Manco Cápac) decidieron voluntariamente dejar de hacerlo. La primera, si bien figura en el documento de proyecto financiado, desde el principio de la intervención decidió no participar. La segunda, comenzó participando de acuerdo al documento de proyecto, sin embargo, pasado un año decidió unilateralmente abandonar su participación en el proyecto. Con la comunidad Manco Cápac, el evaluador pudo entrevistarse. Sin embargo, con la comunidad Nuevo Edén no se pudo entrevistar por haber roto completamente las relaciones con CIMA.

Según el equipo de CIMA, el hecho de que Nuevo Edén decidiese dejar de participar y, por tanto, de beneficiarse con el proyecto se debe fundamentalmente a dos razones: por un lado *"a la protección del Parque, querían que les diésemos trabajo"* y por otro a que *"les han malmetido las madereras"*. En opinión del equipo de CIMA *"a la población local las madereras les meten ideas, quieren su beneficio personal"*.

Como no se pudo acceder a esta comunidad no se pudo contrastar la información con los/as moradores/as.

En el caso de la comunidad Manco Cápac, el equipo de CIMA dice que "no se están saliendo [del proyecto]". Sin embargo, la comunidad, cuando se la entrevistó dijo "les damos la bienvenida pero no queremos trabajar más con CIMA". Al indagar sobre los motivos de esta decisión, el equipo de CIMA considera que se debe:

- Al desgaste de la comunidad al no ver resultados del proceso de ampliación y titulación.
- A que "han sido influenciados porque les han dicho que queremos quitarles el terreno".

Preguntada a la comunidad, no hay duda alguna de ser el desgaste el motivo de su decisión de salir del proyecto. Las personas entrevistadas de la comunidad dijeron no ver el resultado de la ampliación "CIMA ofreció ampliación y titulación y hasta hoy en día no hay nada". Más allá del logro o no de la titulación y ampliación, se aprecia un problema de gestión de expectativas ya que al no haberse logrado las expectativas generadas en la comunidad, se ha llegado a un punto de frustración. DAR coincide en que este es un punto neurálgico de la relación comunitaria; ya que si bien existe frustración por no haberse alcanzado las titulaciones y ampliaciones, dicha situación no es ajena en otras partes del país ni a la agenda de ONGs que trabajan en temas de saneamiento de tierras.

La comunidad afirma "nos dijeron que nos iban a dar la ampliación. Cada vez decían que estábamos en más pasos, hasta en 12". Conscientes de los cambios producidos por el gobierno en las instituciones públicas responsables del proceso de titulación y ampliación ("conocemos los cambios del gobierno"), se aprecia un problema de pérdida de confianza en CIMA "ya no creemos a CIMA. Todo son negativos".

Este descontento y pérdida de confianza es un sentimiento generalizado en las comunidades. Todas afirman que CIMA les dijo que les iba a dar las titulaciones y ampliaciones. No es tan importante si CIMA dijo o no exactamente esto sino qué eso es lo que percibieron todas las comunidades.

En cualquier caso, se aprecia un problema de comunicación entre CIMA y las comunidades. Dado que CIMA va a continuar trabajando en la zona, al menos, hasta el año 2028, es muy importante, tanto para el correcto desarrollo de este proyecto como para la gestión del PNCAZ en general, que CIMA gestione mejor las relaciones con las comunidades y sus expectativas.

Recomendamos al equipo de CIMA que desarrolle un profundo y detallado plan de comunicación con las comunidades para volver a generar la confianza necesaria para el correcto desarrollo de su trabajo en la zona. En este sentido, el plan de comunicación debería ir dirigido a clarificar los malentendidos y ofrecer una retroalimentación del proyecto clara y constante. Para ello consideramos muy importante que CIMA incremente su presencia en las comunidades.

3.3. ANÁLISIS DE LO PRIORITARIO QUE SON LAS COMUNIDADES Y FEDERACIONES CON LAS QUE SE TRABAJA

Se trabaja con las dos Federaciones que representan a las comunidades en la zona, con lo que se considera que, efectivamente son las prioritarias. Las Federaciones, si bien se aprecia que están poco fortalecidas y no cuentan con mucha legitimidad por parte de las comunidades, son las instituciones que aglutinan a estas comunidades para la defensa de sus derechos.

Al trabajar con todas las comunidades de la zona de amortiguamiento del Parque, no se ha establecido una priorización. Sin embargo, es importante destacar que los criterios para priorizar las comunidades nativas con las que se trabaja en el proyecto responden a las prioridades fijadas por CIMA para la correcta conservación del PNCAZ y no se ha contado con elementos o criterios de priorización más sociales, tales como necesidad, viabilidad, urgencia, etc.

Consideramos importante para poder avanzar hacia un enfoque de Desarrollo Sostenible, el que CIMA y WATU conjuntamente establezcan unos criterios de priorización más detallados que incorporen aspectos ambientales para conservación del Parque pero también aspectos sociales, culturales y económicos.

3.4. ANÁLISIS DE CÓMO SE HA TENIDO EN CUENTA LA COSMOVISIÓN SHIPIBO Y YINE PARA EL ACERCAMIENTO A ESTAS COMUNIDADES

Dentro del equipo de CIMA se cuenta con un extensionista Shipibo. Los otros dos extensionistas son de la zona donde se interviene y conocen bien la cultura. Sin embargo, el hecho de que se hayan producido los mencionados conflictos por problemas de comunicación da a entender que no se ha tenido suficientemente en cuenta la cosmovisión de estos pueblos para plantear el acercamiento a las comunidades.

En este sentido consideramos importante para el proyecto y en general para la intervención que CIMA desarrolla y seguirá desarrollando en la zona por otros veinte años, que el plan de comunicación recomendado se diseñe teniendo en cuenta la cultura de las poblaciones Shipibo y Yine con las que se interviene.

La comunicación, al construirse por el receptor, se ve determinada por la cultura de este último. Para que el mensaje llegue a la población con la que se trabaja, es importante que se haga no sólo teniendo en cuenta la adecuación del lenguaje sino también teniendo en cuenta el valor de determinados conceptos para esa cultura. La forma en que se construye el discurso viene determinada por la cultura a la que pertenecemos.

CONCLUSIONES COBERTURA

Se aprecia un cierto desconocimiento por parte de CIMA sobre la realidad social de las comunidades con las que interviene.

El proyecto llega en general a la población prevista, salvo en el caso de dos comunidades (Nuevo Edén) que han decidido voluntariamente dejar de participar en el proyecto por no satisfacer sus expectativas. La causa principal es que, al no lograrse el resultado 1 junto con problemas generales de comunicación, se ha generado una importante pérdida de confianza por parte de las comunidades hacia CIMA.

El proyecto ha alcanzado a Manco Cápac en el Resultado 3 incluso en fecha posterior a la evaluación. Cabe indicar que si bien la CCNN Vencedor no fue priorizada para el Resultado 3 se esperaba apoyar la regularización de su Junta Directiva y su participación en el Taller de capacitación, hecho que no sucedió por querer la CCNN ver los resultados del resto de comunidades.

Si bien el proyecto atiende a la población fijada como prioritaria, es importante destacar que los criterios fijados para esta priorización son principalmente ambientales, centrados en las necesidades de conservación del PNCAZ.

RECOMENDACIONES COBERTURA

Recomendamos al equipo de CIMA realizar un profundo y detallado estudio social sobre cada una de las comunidades con las que interviene para mejorar su conocimiento sobre éstas.

Consideramos especialmente importante, tanto para este proyecto como para el trabajo que CIMA desarrolla en el PNCAZ, el definir un plan de comunicación para que las comunidades con las que se interviene recuperen la confianza en CIMA. Este plan debería:

- Fijarse teniendo en cuenta las características culturales de las comunidades.
- Ir dirigido a clarificar malentendidos y ofrecer una retroalimentación continua sobre el proyecto a las comunidades.

Para futuras intervenciones, recomendamos establecer más criterios culturales, sociales y económicos, no sólo ambientales.

4. APROPIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD



En este apartado analizaremos:

- Si los efectos positivos de la intervención se pueden mantener una vez ésta haya finalizado.
- Las acciones que contempla el proyecto para asegurar el mantenimiento de estos efectos positivos.

En este proyecto, la mayoría de los aspectos que se analizan en la sostenibilidad van íntimamente ligados con la apropiación, entendiendo por tal la medida en que las poblaciones beneficiarias consideran como propios los efectos generados por la intervención así como su implicación en los procesos llevados a cabo para la obtención de dichos efectos.

Muchas de las preguntas de evaluación planteadas relativas a la apropiación del proyecto han sido ya analizadas en los diferentes apartados de este informe. Sólo quedan dos aspectos que se refieren al proyecto en su conjunto y que se analizan a continuación.

En el último subapartado se analiza la sostenibilidad de los diferentes resultados.

4.1. ANÁLISIS DEL DESCENSO EN LA PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO POR PARTE DE LA COMUNIDAD

Como ya se ha indicado en el apartado anterior cuando analizábamos el criterio de cobertura, dos de las comunidades que inicialmente participaban en el proyecto han dejado de hacerlo. Así mismo, como ya ha sido indicado, las comunidades en general presentan un alto nivel de desmotivación y desgaste.

En el apartado dedicado a analizar la cobertura del proyecto se da una explicación e interpretación de lo ocurrido. En cuanto a lo que a la sostenibilidad se refiere, este descenso en la participación y el bajo nivel de motivación encontrado en las comunidades puede afectar gravemente a que los efectos positivos producidos por el proyecto puedan mantenerse realmente en el tiempo.

Este descenso en el grado de participación de las comunidades podría verse solucionado mediante una implicación más activa de la comunidad en las acciones restantes del proyecto. Así mismo, el plan de comunicación comentado en el apartado anterior debería incrementar el nivel de motivación lo que podría suponer un incremento en la participación.

Es importante incorporar en el proyecto un sistema de seguimiento que incorpore aspectos para medir la motivación y participación de las comunidades. Es necesario poder identificar variaciones en estos parámetros para poder emprender las acciones correctoras necesarias.

4.2. ANÁLISIS DE LA CONFIANZA DEPOSITADA POR LA POBLACIÓN BENEFICIARIA EN CIMA

La población de las comunidades tiene un contacto bastante directo con el equipo de CIMA Contamana (identifican a todo el equipo por su nombre y se observa una relación personal con el equipo cercana). Sin embargo, los malentendidos habidos (ver apartado COBERTURA) y la sensación de frustración reinante han minado la confianza de la población en CIMA.

Se observa en las comunidades un discurso algo contradictorio:

- Por un lado, al ser preguntados sobre si consideran a CIMA una organización resolutive y si consideran que trabaja adecuadamente, en general las respuestas son positivas a excepción de la comunidad Manco Cápac que considera que *"había un acuerdo con CIMA que no han cumplido"* y que *"no han hecho las cosas realidad"*. alguna comunidad como Tres Unidos afirma confiar en CIMA pero *"se están demorando mucho"*.
- Al mismo tiempo que dicen confiar en CIMA, cuando se avanza en la entrevista casi todas comentan sentirse *"engañadas"* ya que CIMA les había prometido las titulaciones/ampliaciones y éstas no llegan.

Entre unas comunidades y otras se aprecian discursos con diferente nivel de intensidad:

- Algunas comunidades como Isolaya o Libertad tienen un discurso más conciliador y cercano a CIMA, manifestando mucha confianza y agradecimiento.
- Otras comunidades como San Luis de Charasmaná o Manco Cápac presentan un discurso más duro.

Las comunidades en general confían en CIMA aunque se aprecia un importante nivel de desgaste y de pérdida de confianza. Esto se debe:

- A la frustración al no conseguir las titulaciones/ampliaciones.
- a los malentendidos producidos a lo largo de la ejecución del proyecto.

Es fundamental para el proyecto reestablecer un altísimo grado de confianza de las comunidades en CIMA, lo que se lograría mostrando mayor transparencia en la gestión del proyecto y comunicándose con las comunidades con mayor frecuencia y con un plan de comunicación claro, como ya se ha comentado. CIMA es consciente de los errores y ha realizado un proceso de autocrítica, lo que le ha conducido a que esté actualmente en un proceso de incorporación de mejoras.

4.3. ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD DE CADA UNO DE LOS RESULTADOS

A continuación se analizan algunos aspectos de la sostenibilidad concretos para cada resultado.

Respecto al resultado 1

- ✓ Para este resultado, el criterio de sostenibilidad no tiene un valor importante ya que el proceso de titulación se ha de hacer una vez en la vida de cada comunidad. Una vez se haya logrado con este proyecto, no habrá que volver a hacerlo. Sin embargo, las ampliaciones pueden volver a producirse con lo que en este sentido tendría una importancia mayor.
- ✓ El hecho de que en general las comunidades conozcan los beneficios que les reporta contar con los títulos de ampliación/titulación hace que realmente las comunidades se apropien de esta necesidad.

- ✓ Como ya se ha comentado anteriormente, el nivel de participación de las comunidades en el proceso de titulación/ampliación debería haber sido mayor. Esto supone que las comunidades no conocen bien los pasos necesarios para lograr las titulaciones con lo que la replicabilidad del proceso en un futuro se considera muy improbable. Esto es importante de cara a la sostenibilidad de futuras ampliaciones que las comunidades puedan requerir.

En opinión de DAR los procesos de legalización de tierras son muy engorrosos en el Perú, con una alta concurrencia de instituciones públicas, por lo que parece poco probable que estas comunidades pudiesen llegar a llevar un proceso de estas características por sí solas. Si bien sería muy positivo que las comunidades ganasen en autonomía para estas acciones, la realidad es que el esfuerzo que hay que realizar para que así sea seguramente no compense con el uso que le van a dar, si es que se lo vuelven a dar. Como decían en San Luis de Charasmaná *"si hasta el Presidente (del Perú) necesita sus abogados, por qué no nosotros"*.

Además, la población realmente no parece llegar a entender las complicaciones y dificultades que el proceso implica por lo que esto dificulta aún más su autonomía futura.

Entendemos que una retroalimentación mayor sobre el proceso habría propiciado el que las comunidades asumiesen mejor la burocracia. Así mismo, el que las comunidades hubiesen viajado con mayor frecuencia y autonomía a las instituciones públicas encargadas de estos procesos de titulación y ampliación les habría acercado a la burocracia estatal.

Respecto al Resultado 2:

- ✓ El bajo conocimiento que las comunidades tienen sobre el proceso es un obstáculo absoluto para la sostenibilidad de este resultado. Según la información facilitada por la propia CIMA la propuesta de ZEE lleva

inherente una gran flexibilidad ya que la realidad del entorno irá variando con el paso de los años y las comunidades deberían estar capacitadas para poder introducir esas variaciones y en función de ellas tomar las decisiones productivas más adecuadas. Como la realidad es dinámica y cambiante, la ZEE ha de serlo también y ello requiere que las comunidades cuenten con Grupos de Diálogo capacitados para adaptarse a esa realidad cambiante.

En el momento de realizar la visita de campo de esta evaluación el proceso de ZEE estaba muy retrasado, encontrándose en el caso de todas la comunidades con su primera fase concluida (ver apartado EFICACIA resultado 2). Dado que el proceso apenas había comenzado y las capacitaciones aún no se habían realizado, es un buen momento para que se tenga en cuenta la importancia de incidir en la capacitación de los grupos de diálogo para adaptar las ZEE a la realidad cambiante.

También se recomienda contar con un sistema de seguimiento que contemple el control sobre la transferencia de conocimiento en los Grupos de Diálogo.

- ✓ La ZEE tiene el fin último de identificar sectores productivos sostenibles de acuerdo con el medio ambiente, la capacidad de la comunidad, etc. Aun así el proyecto no ayuda a que dichos sectores identificados se implementen.

Hubiese sido conveniente para garantizar la sostenibilidad de este resultado, incluir actividades dirigidas al apoyo en la implementación de las actividades productivas identificadas.

Respecto al Resultado 3:

- ✓ En opinión de DAR las comunidades "*necesitan conocer la importancia y utilidad de estos procesos y poder hacer ellos mismos sus registros*".

Todas las comunidades y las dos Federaciones manifestaban una clara motivación por mantener su situación registral al día y por "*poner en práctica*" los nuevos estatutos con que cuentan. El proceso seguido para la redacción y socialización de estos estatutos ha permitido la apropiación de éstos y, por ende, su sostenibilidad. Sin embargo, dado que la inscripción en registros públicos es una actividad que se realiza con poca frecuencia, es muy probable que la motivación pueda ir cayendo.

En este sentido se recomienda a CIMA:

- o Dar un seguimiento al cumplimiento de estas obligaciones.
 - o Incidir en la sensibilización de la población sobre la necesidad de mantener estos registros al día y los beneficios que ello produce.
- ✓ Como se vio en el apartado de eficacia relativo a este tercer resultado, las comunidades cuentan con escasos conocimientos. Sin embargo, se considera que la capacitación prevista, con la metodología y manuales previstos dotará a las comunidades de un conocimiento suficiente que garantice la sostenibilidad de este resultado en un futuro.
- ✓ Es de destacar que, si bien las personas representantes de las comunidades han acudido en unas 4 ocasiones (de media) en el marco de este proyecto a las oficinas de Registros Públicos, notarías, etc., sin embargo, al ser preguntados por este aspecto en general coincidieron en decir que o bien no habían acudido nunca o, de haberlo hecho, tan sólo una o dos veces. El equipo de evaluación considera que esta percepción resta apropiación. Uno de los aspectos clave en los procesos que implican una relación con la burocracia estatal que la población se acerque a los Registros Públicos y aprendan a manejarse en ellos. Lo contrario provoca un alejamiento de éstos y por tanto una pérdida en el ejercicio de la ciudadanía. La sostenibilidad de este resultado podría verse truncada por el hecho de que las comunidades no fuesen capaces de relacionarse con cierta agilidad con estos organismos públicos.

En el caso de las Federaciones, por el trabajo que éstas realizan, su relación con Registros Públicos y organismos estatales es mayor.

Dado que los procesos se encuentran prácticamente concluidos, no es posible en el marco de este proyecto mejorar esta debilidad. Sin embargo, se recomienda para futuras intervenciones incorporar a la población en las relaciones con los organismos públicos y dar mayor protagonismo a las Federaciones ya que son las organizaciones que representan a las comunidades y que tienen una presencia constante en la zona.

- ✓ El proceso de registro al que las comunidades están obligadas tiene unos costes. Estos costes no deberían ser muy altos ya que las tasas no lo son. Sin embargo al estar estas comunidades tan incomunicadas con las ciudades donde se llevan a cabo estos registros encarece enormemente el trámite.

Por un lado, las comunidades tienen que desplazarse hasta la ciudad. Esto supone un enorme coste en gasolina para la lancha, tiempo y viáticos.

Por otra parte, para la legalización de documentos, al no haber en Contamana (la ciudad más cercana a las comunidades) oficinas públicas que cubran este servicio, las comunidades han de acudir a una notaria.

Según se ha podido saber, los honorarios de esta notaria son excesivos llegando a costar la legalización de documentos hasta veinte veces más que en otras ciudades del Perú. Está previsto que comience a funcionar en Contamana una oficina receptora de Registros Públicos, lo que podría reducir mucho estos costes.

Dado que los gastos en estos momentos son los que son y no dependen del proyecto, lo que es importante de cara la sostenibilidad de este resultado es que las comunidades cuenten con los ingresos suficientes para poder

hacer frente a los costes que supone el proceso de registro (desde viajes a inscripciones, fotocopias, etc.).

En la medida en que se logre concluir los procesos de las ZEE y se apoye a las comunidades con los proyectos de generación de ingresos recomendados en esta evaluación, las comunidades podrán contar con recursos suficientes para hacer frente a estos pagos. Por este motivo insistimos en la necesidad de que se apoye a las comunidades con proyectos para incrementar su producción.

- ✓ Consideramos especialmente importante para la sostenibilidad de las acciones, fortalecer a las Federaciones. Este fortalecimiento institucional debería abarcar:
 - Capacitación técnica para los aspectos registrales tanto de las comunidades como de las Federaciones.
 - Incrementar la legitimidad y representatividad de estas Federaciones, dotándolas de recursos materiales y técnicos, incrementando su transparencia y democracia interna.
 - Dotarlas de los recursos materiales necesarios para el desarrollo de su trabajo. En este sentido, se podría pensar en una embarcación para ambas Federaciones que pudiesen poner a disposición de las comunidades para sus desplazamientos.
 - Capacitaciones técnicas tanto en las cuestiones que abarca este proyecto como en cuestiones de gestión, liderazgo, etc.

Es importante resaltar que para poder desarrollar un correcto fortalecimiento de las Federaciones es necesario contar previamente con un profundo conocimiento sobre el funcionamiento y estado (representatividad y legitimidad) de éstas, lo que sólo sería posible mediante la realización de un estudio. Para concluir, consideramos necesario la realización de un estudio de viabilidad, necesario para enfocar el fortalecimiento.

CONCLUSIONES APROPIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Las conclusiones concretas de apropiación se recogen en apartados anteriores. A nivel general:

- ✓ Los niveles de participación de las comunidades han bajado debido a una desmotivación fruto de la frustración que sienten por no haberse satisfecho las expectativas que tenían.
- ✓ Las Federaciones cuentan con niveles muy bajos de fortalecimiento institucional. Así mismo, la legitimidad con que cuentan estas Federaciones parece ser muy baja.

Respecto a la sostenibilidad del resultado 1

Dado que podría haber sido mayor la participación de las comunidades en los procesos burocráticos, éstas parecen no conocer el proceso ni las dificultades que entraña, lo que dificulta la replicabilidad del conocimiento en un futuro.

Respecto a la sostenibilidad del resultado 2

Las comunidades manifiestan una gran motivación por incrementar su producción y con ello sus ingresos. Sin embargo el discontinuo ritmo en las acciones encaminadas a lograr la ZEE ha hecho que las comunidades se sientan frustradas y con ello caiga su implicación.

En el momento de realizar el trabajo de campo, los procesos de ZEE estaban muy ralentizados, no habiéndose realizado aún las capacitaciones necesarias y fundamentales para la sostenibilidad de este resultado. Estas capacitaciones se consideran fundamentales ya que la realidad cambiante hará que haya que introducir modificaciones en las actividades productivas identificadas y serán las propias comunidades las que necesiten hacer esos cambios con la máxima autonomía posible.

La sostenibilidad del resultado 3 depende, en parte, de que las comunidades cuenten con los ingresos suficientes para poder pagar los viajes y trámites. Un incremento en la producción producto de la ZEE servirá previsiblemente para mejorar los niveles de sostenibilidad de este resultado.

Respecto a la sostenibilidad del resultado 3

Las comunidades, al haber participado muy poco de las relaciones con organismos públicos necesarios para este proceso, cuentan con un bajo nivel de apropiación. Es importante romper la distancia que existe entre las comunidades y la burocracia estatal. La experiencia, la vivencia en este sentido, resulta fundamental.

El nivel de conocimiento sobre el proceso es bajo, lo que impediría a las comunidades poder realizar los trámites necesarios para mantener al día sus obligaciones registrales. Sin embargo, con la capacitación prevista, se espera que las comunidades adquieran los conocimientos suficientes para poder llevar a cabo estos trámites burocráticos, con las limitaciones de no haber vivido el proceso.

Para las comunidades que participan en este proyecto, el proceso de inscripción registral supone unos costes muy elevados en desplazamientos y notaría especialmente. Este elevado coste pone en riesgo la sostenibilidad de este resultado, ya que las comunidades cuentan con ingresos muy exiguos.

RECOMENDACIONES APROPIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Respecto al resultado 1

Es conveniente incrementar los niveles de motivación de la población, incrementando su participación en los procesos de titulación/ampliación y ZEE. Dando un ritmo más constante y continuado a las acciones del proyecto encaminadas a lograr la ZEE la población sentirá mayores avances y esto seguramente les haga retomar la motivación.

Se recomienda diseñar y ejecutar un seguimiento sobre los niveles de motivación y participación de las comunidades, con el fin de identificar deficiencias a tiempo para poder emprender las acciones correctoras necesarias.

Respecto al resultado 2

Recomendamos diseñar una programación para la ejecución de las acciones encaminadas al logro de este resultado centrada en un ritmo continuado y ágil que facilitará la implicación y apropiación de las comunidades. El contar con resultados en este sentido, entendemos redundará en un incremento de la motivación por parte de las comunidades y en un incremento de la confianza hacia CIMA.

Es muy importante que las capacitaciones aseguren una óptima transferencia de conocimiento. En este sentido, recomendamos realizar un seguimiento de los conocimientos adquiridos y de su puesta en práctica.

Consideramos fundamental que en el proceso de ZEE, se llegue a apoyar a todas las comunidades con sus producciones. Hubiese sido conveniente para garantizar la sostenibilidad de este resultado, incluir actividades dirigidas al apoyo en la implementación de las actividades productivas identificadas. Esto lo puede hacer CIMA o bien se puede buscar un socio local para este aspecto.

Respecto al resultado 3

Para futuras intervenciones, recomendamos incorporar a las comunidades en las relaciones con los organismos públicos.

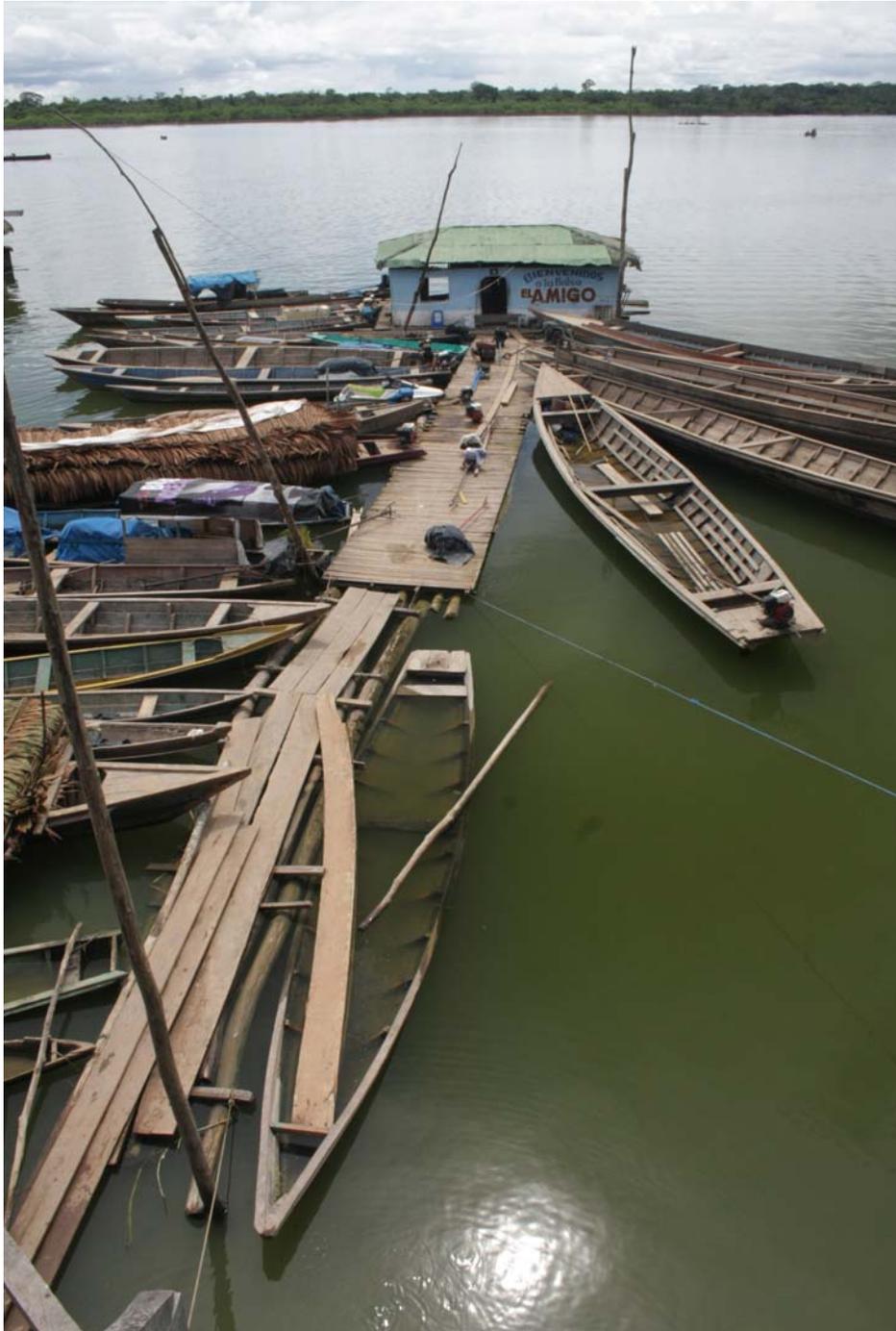
Recomendamos realizar un seguimiento de la aplicación real del conocimiento adquirido gracias a las capacitaciones impartidas por el equipo de DAR así como del cumplimiento de las obligaciones registrales que tienen las comunidades.

Si es posible, recomendamos a CIMA acompañar a las comunidades en su primera visita a los Registros Públicos en su próximo trámite registral.

Se recomienda apoyar a las comunidades con proyectos de generación de ingresos como continuación de los procesos de ZEE para que las comunidades cuenten con los recursos económicos necesarios para cumplir con sus obligaciones registrales.

La forma más eficaz y eficiente de trabajar hacia la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto, es fortalecer a las Federaciones en los aspectos indicados. Para poder diseñar un correcto plan de fortalecimiento de estas Federaciones, es necesario contar con un profundo conocimiento sobre su situación, así como con un plan de viabilidad.

5. GESTIÓN



En este apartado se valora la gestión realizada de la intervención, atendiendo a los aspectos de ejecución, seguimiento, organización y comunicación.

5.1. ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO (DE ACUERDO CON LOS PLAZOS ESTABLECIDOS EN EL DOCUMENTO DEL PROYECTO)

Como ya se ha comentado a lo largo de este informe (ver apartado EFICACIA), el proyecto cuenta con importantes retrasos respecto al cronograma fijado en el documento de proyecto aprobado por el financiador.

Todas las personas del equipo de CIMA y DAR consultadas reconocen conocer el documento de proyecto y emplearlo como herramienta operativa básica. Sin embargo, no se han ajustado al cronograma previsto. Esto se debe a que el proyecto está excesivamente centrado en el logro del resultado 1 que, como ya se ha comentado (ver apartado EFICACIA) ha contado con numerosas complicaciones.

Si bien se considera que tanto CIMA como DAR han hecho todo lo posible para lograr las metas propuestas para el resultado 1, sin embargo, al ver que este resultado se retrasaba y no se veía una conclusión clara en el corto plazo, CIMA debería haber volcado más esfuerzos en el logro del resultado 2. Los avances en el logro del resultado 2, no sólo habrían supuesto una mejora en el logro de este resultado sino que habría influido de forma determinante en la motivación de las comunidades, aspecto muy debilitado.

Recomendamos a CIMA volcar más esfuerzos en las acciones encaminadas al logro del resultado 2 por lo indicado en el párrafo anterior.

5.2. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE CIMA Y DAR PARA EL CORRECTO DESARROLLO DEL PROYECTO

CIMA se considera la organización responsable de la ejecución del proyecto, dejando a DAR como la organización consultiva y ejecutora de las cuestiones legales del proyecto, lo que se refiere a los resultados 1 y 3.

CIMA es una organización que gestionará el PNCAZ hasta 2028. Es una organización de origen ambiental, aunque cuenta con un departamento especializado en aspectos antropológicos. Cuenta con suficiente experiencia en la gestión ambiental y la conservación de áreas protegidas.

Sin embargo, como el propio equipo de CIMA reconoce, no cuenta con experiencia en intervención social, lo que se considera fundamental para una correcta gestión de proyecto desde una perspectiva de Desarrollo Sostenible. Este hecho se refleja en la insuficiente gestión de expectativas y relación personal con las comunidades ya tratado en numerosas ocasiones a lo largo de este informe.

A nivel de gestión económica, cuenta con un fuerte equipo técnico. Por la información a la que el equipo evaluador ha podido acceder, el sistema de control económico que emplean es más que suficiente para una correcta gestión y control económico del proyecto. Desde el equipo de WATU, también se considera que la gestión económica que emplean es adecuada y suficiente, proporcionando toda la información necesaria para dar cumplimiento a las exigencias del financiador. Las cuestiones que mayor inquietud producían al equipo de WATU en este sentido, han sido resueltas con la visita de seguimiento realizada por WATU en las mismas fechas en que se realizaba el trabajo de campo de esta evaluación.

Sería conveniente que CIMA fortaleciese el equipo de extensión con herramientas y conocimiento para la intervención social con comunidades, bien sean incorporando personas con perfiles y experiencia más enfocados a la intervención social con comunidades o bien capacitando aún más al

equipo existente en estos aspectos. Esto se hace especialmente importante ya que CIMA va a estar trabajando en la zona al menos hasta 2028, con lo que la inversión destinada a fortalecer este equipo sería sobradamente rentabilizada.

La organización **DAR** es una organización especializada en cuestiones legales, medio ambiente y recursos naturales. Tanto el equipo de CIMA como el de WATU consideran a DAR como una organización con suficiente solvencia institucional y conocimiento para desarrollar las actividades en las que intervienen en este proyecto. Por las conversaciones mantenidas por el evaluador con el equipo de DAR, el equipo de esta evaluación, considera, así mismo, que las capacidades y conocimientos técnicos del equipo de DAR en la materia son altos.

Al igual que en el caso de CIMA, la principal debilidad del equipo de DAR es su escasa experiencia en el trabajo con las comunidades. Este hecho es conocido por el equipo de DAR en las entrevistas mantenidas con diferentes personas de la organización. Por parte de la institución se reconoce la poca experiencia en años de trabajo de campo mas no la poca experiencia de trabajo con comunidades ya que su relación con las ccnn y organizaciones indígenas es sólido. De cara a una mejor ejecución de este proyecto, DAR considera que su mayor debilidad ha sido no poder contar con una oficina local, sumado al hecho de no haber previsto una mayor participación y financiamiento para el desarrollo de las actividades.

El equipo de DAR, siendo consciente de sus limitaciones en este sentido ha involucrado en el proyecto a una comunicadora social de su equipo para adaptar los contenidos de las capacitaciones desde su lenguaje técnico a un lenguaje popular. Este hecho, por un lado, manifiesta esta debilidad mencionada pero, por otro lado, es reflejo de la conciencia existente en DAR y su capacidad para dar respuesta a estas necesidades puntuales, especialmente teniendo en cuenta que, según DAR; el proyecto no previó el coste de un comunicador/a para esta acción, por lo que la adaptación de los contenidos y diseño del material de capacitación fue puesto por DAR como

contrapartida al proyecto dada su necesidad, siendo financiada la participación del equipo de comunicaciones con cargo a un General Support Grant de DAR.

Seguramente no sea una prioridad para DAR fortalecerse en el trabajo con comunidades ya que, en el contexto de este proyecto, funciona como un apoyo a CIMA y por tanto sería suficiente con que CIMA fortaleciese este aspecto y gestionase la relación con las comunidades. De hecho, cuando el equipo de DAR ha entrado en las comunidades, lo ha hecho siempre acompañado por el equipo de extensión de CIMA.

5.3. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO EN EL PROYECTO

Este aspecto se valoró respecto a la organización sobre la que recae el principal peso y responsabilidad de la ejecución del proyecto.

Preguntado al equipo de CIMA si contaban con una clara definición de funciones y responsabilidades, éste aseguró contar con ello. Si bien, cada persona del equipo conoce sus funciones, éstas no están (o no se ha podido acceder a ello) debidamente reflejadas por escrito. De existir esta descripción, el equipo la desconoce. El equipo reconoce que en los inicios de su incorporación a la organización se produjeron ciertas confusiones que califican como menores y que todas ellas fueron resueltas con el paso del tiempo.

En lo relativo a la estructura (organigrama) del equipo de CIMA Contamana, se aprecia un aspecto que puede generar ciertos déficits de organización y pérdida de información. Si bien la estructura orgánica del equipo es clara, se da el caso de que los/as extensionistas dependen a nivel de organigrama de la responsable de Extensión pero, al mismo tiempo, tienen obligaciones funcionales con el equipo de Organización Territorial (OT).

Al depender orgánica y funcionalmente del área de extensión, se produce un vacío en la relación entre el responsable de OT en Contamana y los extensionistas. Por ejemplo, a la hora de reportar mensualmente, los extensionistas lo hacen por escrito a la responsable de extensión, mientras que lo hacen oralmente al responsable de OT. Esto puede generar problemas de pérdida de información. Preguntado al equipo de CIMA Contamana por este aspecto, ninguno manifestó ninguna necesidad en este sentido.

Se concluye que la estructura organizativa es, en general, adecuada y suficiente, aunque cuenta con las dos debilidades mencionadas. Por este motivo, se recomienda a CIMA dejar reflejado en un documento por escrito las funciones de cada persona en el proyecto o, de existir ya este documento, socializarlo entre todo el equipo. Asimismo, se recomienda clarificar la relación de dependencia y flujo de información entre los/as extensionistas y el responsable de OT.

5.4. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO

Para analizar el sistema de seguimiento, se revisaron fuentes secundarias como los informes de seguimiento generados por el proyecto y se complementó la información con las entrevistas realizadas al equipo de CIMA, DAR y WATU.

Se define un correcto sistema de seguimiento como aquel que permite identificar desviaciones a tiempo, facilitando las acciones correctoras correspondientes. Para ello, un sistema de seguimiento se elabora para cada nivel de planificación y ejecución, abarcando todos los aspectos de cada nivel. En este sentido, en este proceso evaluativo se ha valorado exclusivamente el sistema de seguimiento empleado en el proyecto.

Para garantizar el control del proyecto, se debe contar con un sistema de seguimiento que proporcione una información útil y de calidad. En este sentido se preguntó a los equipos de las tres instituciones implicadas en la ejecución del proyecto si consideraban que contaban con la información suficiente. Todas las personas consultadas consideran que cuentan con la información suficiente y en los momentos adecuados. Tan sólo por parte de WATU se reportan deficiencias en cuanto a los tiempos y contenido de la información. Los informes de seguimiento requeridos por WATU se han entregado con retraso. Asimismo, WATU considera que hay información que debería haber sido comunicada con antelación. De hecho, el proyecto cuenta con un retraso importante del que el equipo de WATU no era plenamente consciente hasta su visita de seguimiento. Esto ha hecho que la necesidad de solicitar una ampliación de tiempo al financiador se haya identificado tarde. El sistema de control se considera que no ha sido suficiente en cuanto al contenido de información y los tiempos en que se reporta al equipo de WATU.

En el equipo de CIMA se trabaja con informes mensuales "en cascada" de acuerdo al organigrama funcional. Así cada persona del equipo reporta con un informe mensual por escrito a la persona de la que depende jerárquica y funcionalmente. Esta persona consolida los datos de los informes y los remite, vía correo electrónico a su dependencia jerárquica y funcional. Debido a la debilidad mencionada en el subapartado anterior, los/as extensionistas no reportan por escrito al responsable de OT. Por otra parte, a un mismo nivel jerárquico, no hay reporte de información formal, lo que se considera una debilidad. Es decir, el área de extensión en Contamana no reporta información formal al área de OT en Contamana. Se trata, pues, de un sistema de seguimiento excesivamente vertical, sin flujos horizontales.

Todas las personas participan nutriendo información al sistema y conocen sus responsabilidades en este sentido.

La frecuencia con que se nutre de información al sistema de seguimiento se considera suficiente, siendo esta mensual. Así mismo, la frecuencia en las visitas a campo por parte del equipo de CIMA Contamana se considera igualmente suficiente.

Pese a que todas las personas consideran que cuentan con la información suficiente para un correcto seguimiento del proyecto, el equipo de evaluación considera que podría mejorarse. A lo largo de este informe se han ido mencionando aspectos que se deberían incorporar al sistema de seguimiento.

El sistema de seguimiento que emplea el proyecto se basa en dos modelos disociados. Por una parte, WATU emplea como modelo de seguimiento el facilitado por el financiador. Por otra parte internamente en CIMA se emplean otros modelos, con otra información. Si bien la información que genera CIMA es suficiente para dar respuesta a los modelos propuestos por el financiador y asumidos por WATU, se está realizando una doble labor. Internamente en CIMA se manejan unos informes que finalmente un responsable de sistematización en CIMA emplea para nutrir el modelo de WATU-AECID. Esto hace que, desde que se producen los hechos y se reflejan en el sistema hasta que llegan a WATU transcurra un tiempo excesivo.

Respecto a la información que requiere el financiador, se cuenta con unos formatos establecidos por éste (tiempos, contenidos y formas que debe cumplir este seguimiento). El equipo evaluador ha revisado estos formatos y considera que el proyecto está reportando la información suficiente para dar respuesta a los requerimientos del financiador.

Tanto los informes de seguimiento empleados internamente en CIMA, como los informes de seguimiento empleados para dar respuesta al financiador y a WATU se basan en el logro de resultados a nivel cuantitativo y sólo contemplan aspectos técnicos ambientales y legales. No incorporan aspectos más cualitativos como la motivación de las comunidades, el comportamiento de los factores externos, etc. (Se ha mencionado a lo largo de este informe, diferentes aspectos que consideramos debe tener un correcto sistema de seguimiento). Son excesivamente cuantitativos, lo que hace perder información sobre la situación social del contexto y los cambios que se producen. Este hecho se debe:

- A la debilidad ya mencionada en el equipo de CIMA para el componente social del proyecto.
- A que CIMA cuenta con sistemas de seguimiento diseñados a nivel macro para la gestión del Parque.

Este sistema de monitoreo (colgado en la página web de la institución) es muy completo. Sin embargo, es un sistema de seguimiento diseñado para el nivel de gestión global del Parque, echándose en falta un sistema de seguimiento a nivel del proyecto. Este sistema de seguimiento, como se ha comentado, debe contemplar aspectos más allá de los resultados del proyecto.

El sistema de seguimiento económico del proyecto, no ha podido ser valorado por el equipo de evaluación. Sin embargo, WATU considera que es adecuado ya que cuenta con la información que requiere en el momento en que la necesita y el control del gasto es óptimo. En este sentido se dieron algunas dificultades al inicio del proyecto por la forma en que CIMA estructura su información económica y la forma en que la requiere el financiador. Tras la visita de seguimiento estas dificultades parecen haberse resuelto, en opinión de WATU.

Se recomienda definir un sistema de seguimiento a diferentes niveles de tal forma que se puedan identificar desviaciones a tiempo a nivel del proyecto.

Asimismo, recomendamos incorporar a este sistema de seguimiento aspectos más cualitativos, es decir, ha de contemplar, además de aspectos técnicos, aspectos sociales.

En este sentido es importante que CIMA y WATU reflexionen sobre el tipo de información que ambas organizaciones necesitan para el control del proyecto y lleguen a definir este sistema de forma consensuada.

5.5. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES AGENTES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO

Este aspecto se encuentra parcialmente relacionado con el analizado en el punto anterior, ya que la principal herramienta para el flujo de información empleado en el proyecto son los informes de seguimiento.

Para analizar este aspecto se ha estudiado la comunicación que se produce entre los diferentes agentes en base a la información recabada en las diferentes entrevistas.

La comunicación interna en CIMA es fluida (en opinión de todo el equipo interno), estando establecidos mecanismos de comunicación formal (informes de seguimiento) así como canales informales como teléfono y correo electrónico.

El único posible déficit de comunicación encontrado a este nivel puede encontrarse en la comunicación entre los/as extensionistas y el responsable de OT en Contamana, aunque ninguna de las personas reportó problemas al respecto.

La diferente información que se ha ido recabando a lo largo del proceso evaluativo permite concluir al equipo evaluador que la comunicación interna de CIMA es adecuada, no habiéndose encontrado indicio alguno de debilidades de comunicación. Exactamente igual ocurre en lo referido a la comunicación interna en DAR.

En cuanto a la comunicación entre CIMA y DAR, los equipos de ambas organizaciones a los diferentes niveles organizacionales afirmaron que la comunicación era fluida. Cuentan, igualmente con canales formales de comunicación como son los informes mensuales y reuniones periódicas y con canales informales como son el teléfono y el correo electrónico.

El equipo de CIMA Contamana aseguró sentirse en confianza para hablar con el personal de DAR por teléfono para cuantas cuestiones requiriesen y obtener siempre una respuesta por parte de éste. A nivel de Lima, tanto CIMA como DAR opinaron en el mismo sentido. En las entrevistas mantenidas con miembros de ambas organizaciones se apreció que el nivel de comunicación es muy bueno, no habiéndose dado ningún caso que indicase lo contrario. Así, la información aportada por una y otra organización es absolutamente coincidente.

La comunicación entre CIMA y WATU presenta algunos problemas. Si bien existen canales de comunicación formales, como los informes, e informales, como el correo electrónico, WATU siente que la comunicación es en ciertas ocasiones lenta. Esto se debe a los problemas en el sistema de seguimiento mencionado en la pregunta anterior. Más allá de estas debilidades, WATU siente facilidad para comunicarse con CIMA aunque la interlocución es estrictamente con la oficina de Lima y, en concreto, con dirección y contabilidad.

El hecho de que existan personas designadas para las comunicaciones entre CIMA y WATU para los aspectos técnico y económico, se considera positiva, aunque en ocasiones suponga un cierto retardo en los flujos de información hacia WATU. Se considera que el diseño de un sistema de seguimiento acorde a lo mencionado en el punto anterior resolvería estas deficiencias.

Respecto a la comunicación entre WATU y DAR, ésta es muy limitada. DAR se comunica con WATU a través de CIMA. Esto hace que WATU tenga cierta sensación de ausencia de comunicación. No se ha podido valorar, por parte del equipo de evaluación, el alcance de esta ausencia de comunicación, pero se recomienda al equipo de WATU clarificar el tipo de comunicación que desea tener con DAR.

Respecto a la comunicación entre CIMA/DAR y las instituciones, el equipo de evaluación no pudo valorar este aspecto ya que no fue recibido por ninguna institución más que por COFOPRI.

Respecto a la comunicación entre CIMA/DAR y las personas beneficiarias, es donde más problemas se han encontrado, tal y como se ha comentado en diferentes ocasiones a lo largo del informe. Para establecer la comunicación entre las personas beneficiarias y CIMA/DAR se cuenta con la figura de los/as extensionistas, que tiene como función la relación con la población.

Sin embargo, las comunidades han reportado sendos problemas de comunicación, que han sido ratificados por el equipo de CIMA. Las diferentes versiones de los hechos ofrecidas por las comunidades y por CIMA, evidencian estos problemas de comunicación. Estos problemas de comunicación que ya han sido abordados en este informe podrían ser resueltos, como ya se ha comentado, con un adecuado plan de comunicación hacia las comunidades.

Así mismo, consideramos importante fortalecer las capacidades de comunicación de los/as extensionistas dotándoles de herramientas para ejercer un liderazgo. Es importante dotar a los/as extensionistas de herramientas para el fomento de la motivación, dinamización de grupos, cuidado de expectativas, etc.

Por otra parte, consideramos necesario fortalecer la retroalimentación del proyecto hacia las comunidades, reduciendo así los problemas de comunicación.

Según la observación realizada por el evaluador, se recomienda adaptar las capacidades del equipo de CIMA a los requerimientos del proyecto. Esto supone incrementar la cercanía de la persona responsable de extensión en Contamana hacia la población y dotar a todo el equipo de un plan de comunicación, trabajando las habilidades necesarias para ejecutarlo.

El hecho de que algunas comunidades manifestasen que nunca se habían reunido en grupo con el equipo de CIMA para conversar sobre la marcha del proyecto (*"es la primera vez que nos reunimos así"*, afirmaron varias comunidades como San Luis de Charasmaná, Nuevo Edén), evidencia una debilidad por parte del equipo de CIMA para generar espacios de escucha activa. Estos espacios son fundamentales para incrementar la necesaria comunicación entre las comunidades y la gestión del proyecto.

Por otra parte, como ya se ha recomendado en puntos anteriores de este informe, es importante incrementar el tiempo de estancia del equipo de CIMA en las comunidades. Por una cuestión de eficacia, en la medida en que los/as extensionistas sean entrenados en las habilidades de comunicación mencionadas, la mayor presencia en campo se referiría sólo a éstos, no siendo necesario incrementar la presencia de las personas responsables de área en Contamana.

CONCLUSIONES GESTIÓN

El proyecto ha sufrido importantes retrasos respecto a lo previsto en el documento de proyecto aprobado por el financiador. Esto ha podido deberse a centrarse excesivamente en el logro del resultado 1.

CIMA cuenta con la estructura y capacidad suficientes para gestionar esta intervención con éxito. Es una organización enfocada en aspectos de gestión ambiental pero con poca experiencia y conocimiento en intervención social.

DAR cuenta con la estructura y capacidad suficientes para ejecutar con éxito las funciones que le han sido asignadas. Al igual que CIMA, presenta una debilidad en lo que al trabajo con las comunidades e intervención se refiere. Sin embargo, en el caso de DAR esto no se considera tan relevante por ser una organización de apoyo técnico.

Respecto a la organización, el equipo de CIMA cuenta con un organigrama claro que todas las personas involucradas conocen y que no parece haber generado conflicto o dificultad alguna. Sin embargo, o bien no existe una definición de funciones por escrito o, de existir, ésta no ha sido debidamente socializada, ya que varias del personas del equipo dicen no haberla visto nunca, pese a que conocen bien sus funciones. En este mismo sentido, se aprecia una debilidad en el organigrama funcional, principalmente en lo que a la comunicación se refiere, ya que los/as extensionistas realizan labores de apoyo al responsable de Organización Territorial en Contamana pero dependen exclusivamente de la responsable de Extensión en Contamana.

En cuanto al sistema de seguimiento, se considera adecuada la periodicidad en el levantamiento y registro de información. Sin embargo, el sistema, por un lado, sólo abarca el nivel de gestión macro del Parque orientado a las metas del contrato de gestión del Parque y, por otro, sólo abarca aspectos técnicos, dejando un gran vacío en los aspectos sociales o más cualitativos.

Si bien la periodicidad de los informes se considera adecuada, se han

producido retrasos en cuanto a la recepción por parte de WATU de éstos.

La comunicación interna en CIMA y en DAR es correcta, completa y fluida, al igual que la comunicación entre CIMA y DAR.

La comunicación entre CIMA y WATU es fluida aunque con algunas deficiencias menores.

La comunicación entre WATU y DAR es muy reducida. En principio, esto no supone una debilidad para el proyecto ya que la interlocución ente CIMA y DAR es muy positiva y CIMA lleva la comunicación a nivel del proyecto con WATU. Los escasos problemas de comunicación encontrados, se deben fundamentalmente a las debilidades en el sistema de seguimiento.

La comunicación entre el proyecto y las personas beneficiarias adolece de muchas debilidades, lo que ha generado importantes problemas en el proyecto, llegando a suponer la salida de algunas comunidades y el descontento de la mayoría (ver cobertura).

RECOMENDACIONES GESTIÓN

Se recomienda a CIMA focalizar más los esfuerzos en el logro del resultado 2 lo que, además, redundará en un incremento de la motivación de las comunidades, aspecto muy debilitado.

Sería conveniente fortalecer el equipo de extensión de CIMA, bien incorporando personas nuevas al equipo o bien incrementando las capacidades del equipo actual.

Recomendamos al equipo de CIMA definir por escrito las funciones de los/as diferentes responsables. De existir esta definición por escrito, recomendamos a

CIMA socializar este documento ya que la mayoría del equipo afirma no conocerlo (aunque conoce sus funciones, no las ha visto por escrito).

En este mismo sentido, recomendamos clarificar los flujos de información y dependencia entre los/as extensionistas y el responsable de Organización Territorial en Contamana y a nivel horizontal.

Recomendamos tanto a CIMA como a WATU definir un sistema de seguimiento adaptado al nivel del proyecto que incluya, además de los aspectos técnicos, aspectos sociales y de seguimiento de los factores externos, con indicadores sensibles adecuados.

Recomendamos a WATU, para futuras intervenciones, clarificar con las organizaciones ejecutoras el tipo de información que se requiere y el momento y forma en que se necesita. Así mismo, recomendamos a WATU clarificar los canales de comunicación y las personas con que desea establecer ésta.

Recomendamos a CIMA establecer un plan de comunicación con las comunidades y capacitar al equipo de campo con las herramientas de comunicación necesarias, así como entrenar en habilidades de comunicación y liderazgo. Este aspecto es de suma importancia para la correcta marcha del proyecto y, más allá, para la correcta relación de CIMA con las comunidades que viven en la zona de amortiguamiento del Parque, con las que necesita y quiere trabajar.