

**EVALUACIÓN FINAL DEL CONVENIO 06-C01-009:  
“PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL ECOTURISMO EN EL ENTORNO DE LA  
RESERVA NATURAL DE NGOC SON NGO LUONG, HOA BINH, PROPORCIONANDO  
PEQUEÑAS INFRAESTRUCTURAS, FORMACIÓN Y MATERIALES”.**

**Informe de Evaluación**

**Por: Hoang Mai & Asociados**

**Marzo 2013**



## Tabla de contenidos

Abreviaturas.....	4
Resumen Ejecutivo .....	5
1. Introducción .....	1
1.1. Antecedentes, alcance y objetivos de la evaluación.....	1
1.1.1 Información General:.....	1
1.1.2. Antecedentes Del Proyecto .....	1
1.1.3. Objetivos de la Evaluación .....	3
1.1.4. Alcance de la Evaluación .....	3
1.2. Metodología de la Evaluación .....	6
1.2.1. Principios de la evaluación .....	6
1.2.2. Metodología y Fases de la Evaluación .....	7
1.3. Limitaciones de la Evaluación .....	9
2. Análisis del proceso (Primer nivel) .....	11
2.1. Formulación y Diseño de la Intervención .....	11
2.1.1. Descripción de la Intervención.....	11
2.1.2. Apuntes generales sobre la formulación y el diseño .....	14
2.2. Gestión de la Formulación .....	15
3. Análisis del contexto (Segundo Nivel) .....	19
3.1. Contexto Político y Socio-económico.....	19
3.2. Cambios en el contexto socio-económico .....	20
4. Análisis de objetivos (Tercer nivel).....	23
4.1. Resumen .....	23
4.2. Resultados en cada componente.....	25
5. Análisis de impacto (Cuarto nivel).....	30
5.1. Resumen .....	30
5.2. Impacto en los beneficiarios.....	31
6. Resumen de los resultados de la evaluación según los criterios .....	34
6.1. Pertinencia.....	34
6.2. Eficacia .....	35

6.3. Eficiencia .....	36
6.4. Impacto.....	37
6.5. Viabilidad.....	38
7. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones .....	40
7.1. Conclusiones .....	40
7.2. Lecciones y Recomendaciones.....	42
ANEXOS.....	44
Anexo 1 – Formato CAD para los Resúmenes de Informes de Evaluación .....	44
Anexo 2 – Lista de materiales de referencia.....	46
Anexo 3 – Lista de entrevistas y calendario de viaje de campo .....	48
Anexo 4 – Marco de evaluación.....	50
Anexo 5 – Fotografías tomadas durante la evaluación .....	0

## Abreviaturas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo
CBET	Eco-Turismo de Base Comunitaria
CBT	Turismo con Base Comunitaria
CBC	Conservación con Base Comunitaria
CDP	Plan de Desarrollo de la Comuna
CF	Facilitador de la Comunidad
CPRGS	Estrategia de Crecimiento y Reducción de la Pobreza del País
DARD	Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural
DCST	Departamento de Cultura, Deportes y Turismo
DPI	Departamento de Proyectos e Inversiones
FPD	Departamento de Protección Forestal
FPSC	Fundación Promoción Social de la Cultura
M&E	Seguimiento y Evaluación
MTE	Evaluación intermedia
MP	Plan Director
ONG	Organización no Gubernamental
RN	Reserva Natural
NSNL	Ngoc Son Ngo Luong
PAC	Planificación Anual del Convenio
CP	Comité Popular
PMU	Unidad de Gestión del Proyecto
SEDP	Plan de Desarrollo Socio-Económico
OE	Objetivo Especifico
TdR	Términos de Referencia
VDP	Planes de Desarrollo de las Villas
VND	Vietnam Dong
VDP	Vietnam Development Goal

## Resumen Ejecutivo

### Información General

El Convenio número 06-C01-009: "Planificación y desarrollo del ecoturismo en el entorno de la reserva natural de Ngoc Son Ngo Luong, Hoa Binh, proporcionando pequeñas infraestructuras, formación y materiales" es un proyecto de desarrollo financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) e implementado por el Departamento de Protección forestal (FPD) de Hoa Binh y la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC). El proyecto tiene como objetivo el desarrollo de la población rural marginada (perteneciente a la minoría étnica Muong asentada en la zona protegida) y el fortalecimiento institucional de las autoridades como premisa para garantizar la sostenibilidad medioambiental de los recursos naturales y culturales de la Reserva Natural de NSNL.

El Convenio ha durado 5 años y 7 meses, más de los 4 años originalmente planificados, empezando el 6 de Noviembre del 2006 y terminando el 31 de Mayo del 2012. Engloba tres componentes principales: (i) Implementación de medios económicos alternativos a través de los CDP, (ii) Desarrollo del Eco-turismo (iii) Conservación de la Naturaleza (Gestión medioambiental).

La evaluación final del Convenio se ha realizado según las normas de la AECID y la FPSC. Los objetivos generales de la evaluación son:

- Evaluar la pertinencia de la intervención y sus objetivos en relación con los problemas identificados en el contexto específico, dentro del marco de la Declaración de Paris y la Estrategia Sectorial de la Cooperación Española.
- Valorar los resultados de las recomendaciones incluidas en el informe de Evaluación Intermedia y los puntos recogidos en la Adenda.
- Valorar la calidad de la gestión e implementación de las mejores prácticas durante el periodo de implementación, la consistencia entre objetivos y resultados esperados y alcanzados.
- Valorar las actividades, su contribución a alcanzar los objetivos y optimización (eficiencia) de los recursos utilizados para llevarlas a cabo.
- Analizar el impacto real una vez terminada la implementación del Convenio y sus efectos a largo plazo.
- Extraer un modelo de intervención óptimo replicable en el marco del sector ecoturístico en los países del Sureste asiático.

La evaluación fue realizada entre Hanoi y Hoa Binh de Noviembre del 2012 a Enero del 2013.

## **Resultados de la evaluación según 5 criterios:**

### *Pertinencia:*

Se considera que el Convenio se ha adaptado adecuadamente al contexto local dados los problemas identificados y las prioridades establecidas por los beneficiarios, y que está completamente alineado con las orientaciones y prioridades gubernamentales en el marco de la Declaración de París, contribuyendo así a alcanzar los Objetivos de Desarrollo de Vietnam (VDGs) establecidos para el periodo de 5 años establecidos en el SEDP Vietnamita. El Convenio es totalmente coherente con el Plan Director de la Cooperación Española y encaja con los conocimientos y la experiencia de la FPSC.

La intervención se alinea con la estrategia de desarrollo socioeconómico del gobierno provincial de Hoa Binh, promoviendo el desarrollo socioeconómico de la población más vulnerable a través de la gestión y planificación de los recursos naturales de la Reserva Natural de NSNL y de otras alternativas de desarrollo entre las que se encuentra el ecoturismo.

Las acciones realizadas son claramente pertinentes con respecto a las necesidades y las prioridades de la población beneficiaria y se han desarrollado con un enfoque participativo, de abajo hacia arriba. Las actividades implementadas han considerado las necesidades y problemas identificados y propuestos por los residentes locales, han sido aprobadas por la administración de cada comuna y seleccionadas a través de un proceso transparente.

### *Efectividad:*

En conjunto, las actividades se han implementado según lo previsto, contribuyendo a alcanzar los resultados y objetivos. Todas las actividades diseñadas e implementadas se corresponden con los objetivos de desarrollo, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la población de la provincia de Hoa Binh. Los resultados esperados para los cuatro objetivos específicos se han conseguido en general de acuerdo al diseño original del Marco Lógico y, en caso de cambios, generalmente han respondido a la necesidad de adaptarse a los imprevistos en el contexto, aumentando así la viabilidad y la eficiencia de la intervención.

Siguiendo el diseño del proyecto, los primeros años se centraron más en el trabajo preparatorio y de planificación, logrando resultados significativos en el fortalecimiento de la capacidad del equipo del FPD en la Reserva Natural, en la producción de diferentes estudios del estado de conservación de la Reserva Natural, así como otros estudios orientados al ecoturismo en la región. Cabe destacar que las actividades y resultados realizados en esta primera fase en cuanto a análisis de la situación previa de la reserva han sido fundamentales para implementar y consolidar las diferentes opciones de desarrollo sostenible en periodos posteriores.

Según el Convenio un total 3.098 familias (13.320 personas), residentes de 51 villas dentro de la RN, y de las que más del 98% pertenecen a la minoría étnica Muong, han recibido ayuda directa de los tres componentes del proyecto. El componente CDP apoyó a 2.455 de las familias (79% del total) a través de 5.940 actividades implementadas en los hogares. En lo que concierne al turismo, 115 familias han recibido ayuda directa, y durante el periodo de octubre de 2010 a abril de 2012 hubo un total de 526 visitas de turistas, que generaron unos ingresos de 110 millones de VND. En el componente de conservación se llevaron a cabo 4 estudios en biodiversidad (bosques, fauna, usos del suelo y forestales y recursos hídricos), aparte de otros estudios de botánica, tortugas y pequeños carnívoros, un Plan de conservación a largo plazo

para el periodo 2010-2014, actividades de formación y dotación de equipamiento para el personal del FPD y actividades de comunicación en educación ambiental.

*Eficiencia:*

Se considera que se ha hecho un uso eficiente de los recursos por parte del Convenio, según las autoridades locales, los socios y los beneficiarios. La política de desembolso, orientada al ahorro, garantizó un control adecuado del gasto en concordancia con la magnitud de los fondos. La financiación se ha destinado a los objetivos correctos, por los motivos adecuados, ha estado directamente relacionada con el logro de resultados y se ha gastado de forma transparente.

Se diseñó e implementó un sistema de seguimiento y evaluación a varios niveles llevado a cabo por los CF, el personal del Convenio y los propios beneficiarios. Los indicadores desarrollados fueron mejorados siguiendo las recomendaciones de la Evaluación Intermedia, pero según el personal del Convenio y la opinión de los propios evaluadores, aún así han resultado insuficientes para evaluar en términos cuantitativos los resultados y el impacto.

*Impacto:*

El proyecto ha tenido un impacto positivo en la mentalidad, actitudes y conciencia de la población beneficiaria, socios locales y autoridades públicas, lo que se considera un logro intangible del proyecto. Según las personas entrevistadas, la población local ha aprendido gradualmente a compartir la filosofía del proyecto en cuanto a su enfoque de trabajo hacia las comunidades empobrecidas y de mejora de la transparencia en la gestión financiera.

El proyecto ha contribuido al desarrollo de actividades de carácter socio-económico en los hogares a través de la implementación del componente CDP. Los agricultores mejoraron sus conocimientos y habilidades en agricultura y ganadería y alrededor de un 30% reconoció una mejora en el rendimiento productivo y los ingresos percibidos (p.ej. en la cría de cerdo o en el cultivo de maíz). El impacto del CBT es considerado como el más visible por la mayoría de los actores involucrados, incluyendo el consejo de administración de la RN, las autoridades a nivel de provincia, distrito y comuna y el personal del Convenio, ya que se considera que es la actividad que ha generado un mayor nivel de ingresos para los propietarios de homestays y proveedores de otros servicios turísticos.

Los cursos y herramientas de capacitación facilitados al personal del FPD, así como los estudios de investigación llevados a cabo dentro del componente de Conservación, han aumentado los conocimientos y capacidades del FPD y mejorado su gestión de la RN. El consejo de administración de la RN valora enormemente las actividades de investigación y de formación llevadas a cabo por el Convenio y ha declarado que el conocimiento y las habilidades adquiridos son totalmente aplicables en su trabajo diario.

El impacto intangible en cultura y género ha sido reconocido a través de las actividades de promoción de la cultura Muong y las campañas de prevención de la violencia familiar. Las políticas de género han estado completamente integradas en las actividades del Convenio impulsando el papel femenino dentro de la población local.

Además, los resultados del proyecto han tenido repercusión a otros niveles. Por ejemplo, la RN NSNL fue incluida como “destino turístico responsable” según el Mekong Responsible Tourism. A nivel de conservación, los estudios generados en el Convenio han servido de fuente para

otros documentos de conservación relevantes en Vietnam, como “*The Conservation Status of Gibbons in Vietnam (2012)*”

#### *Sostenibilidad:*

La gestión del Convenio ha estado orientada hacia la sostenibilidad y la apropiación local, sin embargo, la participación del socio local y de las agencias gubernamentales en la implementación y seguimiento del Convenio ha sido limitada a pesar de los esfuerzos realizados por el personal del mismo en este sentido. Aunque este aspecto fue mejorado en el último periodo del Convenio a través de una participación más activa de los líderes locales, especialmente a nivel comunal, se puede considerar que el convenio no ha aprovechado los recursos de los departamentos provinciales para implementar, coordinar y dar seguimiento a las actividades, ni para continuar apoyándolas una vez finalizado. Una mayor institucionalización de los resultados del proyecto y un mayor empoderamiento del socio local habría aumentado la sostenibilidad del proyecto.

El gobierno local tiene una política de desarrollo del ecoturismo (ya incorporada al Plan director provincial) pero hasta ahora no ha formulado un plan específico de acción con dotación presupuestaria para ponerla en marcha. En el área de conservación, según el director del FPD, no existe aún una financiación adecuada por parte del gobierno provincial para la promoción y fortalecimiento de este tipo de actividades en la región. Por estos motivos la sostenibilidad sigue siendo un asunto pendiente.

#### **Lecciones y Recomendaciones:**

- *Una sólida formulación de un proyecto*, con una correcta identificación de las necesidades y problemas, un diseño adecuado de objetivos, resultados y actividades, y una selección razonable de los socios locales relevantes, son aspectos clave para el éxito de un proyecto. El convenio está bien formulado considerando su alta pertinencia en relación al contexto local y el diseño sistemático y lógico de los objetivos y componentes.
- *El enfoque participativo (de abajo hacia arriba)*, adoptado a lo largo de la intervención ha sido muy valorado por la plena incorporación de las necesidades de las comunidades locales, aumentando la pertinencia de las actividades del proyecto. Sin embargo, este enfoque debería estar mejor combinado con un enfoque de arriba hacia abajo, integrando adecuadamente las acciones con las orientaciones gubernativas superiores con el fin de aumentar el interés, compromiso y apropiación del gobierno local con el convenio. Si no existe una adecuada integración de las instrucciones de los órganos superiores, se puede producir fragmentación, parcialidad y baja eficiencia en la implementación de las actividades.
- *En el contexto vietnamita el papel del gobierno es fundamental para garantizar un marco de actuación e implementación adecuado y la sostenibilidad del proyecto*; sin su apoyo, un proyecto tendría que hacer frente a muchos obstáculos y se hallaría en dificultades para garantizar la sostenibilidad del proyecto una vez finalizado. Pese a que se diseñó una estructura de gestión del convenio orientada hacia el fortalecimiento y la apropiación local, a pesar de los esfuerzos realizados, la participación de los niveles superiores de gobierno (distrito, provincia) fue muy inferior a la deseada, aunque según los diversos actores, mejoró tras la evaluación intermedia. El convenio habría funcionado mejor con una mayor implicación gubernamental a todos los niveles del ciclo del proyecto (planificación, implementación, seguimiento y evaluación).



- *Un buen ambiente de trabajo y de confianza con el socio local es crucial para el funcionamiento del proyecto y el logro de los objetivos. Debería haberse realizado un mayor esfuerzo para mejorar la relación entre las partes, logrando un entendimiento mutuo y armonizando las diferencias, por el bien del convenio. Parece que hasta el final de la implementación persistieron las diferencias culturales y de gestión entre el director y el co-director del convenio. Con una mejor relación entre las partes y un mayor empoderamiento, los líderes del FDP se habrían implicado más, hubieran estado más motivados y hubieran contribuido más activamente al convenio de lo que lo han hecho.*
- *Los recursos humanos tienen un papel fundamental en el éxito del proyecto y la gestión efectiva del personal debe ser una prioridad para el director del proyecto, en concreto la formación y el desarrollo de las capacidades del personal de oficina y los CF. Un seguimiento estricto del personal y de los CF es necesario, pero debe ser combinado con incentivos y estímulos para retener al personal bien preparado y evitar la continua rotación. El perfil de los CF debería ser cuidadosamente estudiado durante el proceso de selección, con el fin de conseguir a los candidatos más cualificados y con mayor experiencia dentro de los jóvenes locales (por ej. en las especialidades de agricultura y ganadería).*
- *Un buen sistema de seguimiento y evaluación, con indicadores específicos medibles para el control y valoración de los resultados e impactos, fortalecería el seguimiento del Convenio. Se hubieran podido valorar mejor los resultados socio-económicos, de calidad de vida o biodiversidad en la RN. Aunque se constató que se realizaron progresos en este aspecto, todavía eran mejorables. Se hubieran necesitado indicadores adicionales para medir los resultados cuantitativos y el impacto en varias actividades; por ejemplo la mejora de la productividad, ingresos y satisfacción de los granjeros, etc.*
- *La fragmentación de actividades sin un marco de acción integral, sistemático y a largo plazo debe ser evitado; los recursos deben centrarse en los más necesitados y en las acciones con mayor viabilidad que puedan motivar un impacto profundo y sostenible. Por ejemplo, en el componente CDP, el número de actividades y villas beneficiarias podría haberse reducido concentrando la financiación en un número menor de actividades y villas.*
- *La gestión financiera debe estar en equilibrio entre un estricto control de los gastos y un aporte suficiente de fondos para las actividades, así como en concordancia con las actividades con otros proyectos. Según han manifestado los actores entrevistados, las pequeñas inversiones realizadas en actividades dispersas en el componente de CDP han resultado insuficientes para lograr un impacto considerable, lo que dificulta la réplica del modelo a largo plazo.*
- *Esfuerzos que vincularan la producción y el marketing mejorarían la sostenibilidad de las actividades de desarrollo agrícola en CDP. Las actividades del convenio han apoyado la producción pero no el marketing. Deben tomarse medidas para crear una mayor demanda de productos agrícolas seguros, desarrollar los mercados y crear canales de distribución que sean accesibles a los consumidores.*
- *El fortalecimiento de la participación del sector privado es importante para el desarrollo del modelo CBT. Sería necesario reforzar los vínculos con los tour-operadores ya que la inversión de las compañías de turismo privadas en la zona podría a su vez crear más*

recursos para el desarrollo de las infraestructuras, construir la imagen de destino turístico y aumentar el número de turistas en NSNL.

- *El papel del gobierno es fundamental* para garantizar la sostenibilidad de las actividades del convenio, determinando las políticas y asignando presupuestos para el desarrollo de CBT, el desarrollo del modelo agrícola y la conservación de la reserva natural. Tras la finalización del convenio le corresponde al gobierno asumir el control y el mantenimiento de las actividades, junto a las propias comunidades locales.

## 1. Introducción

### 1.1. Antecedentes, alcance y objetivos de la evaluación

#### 1.1.1 Información General:

Tabla 1: Visión general del Proyecto

<b>Nombre del Proyecto.</b>	Planificación y desarrollo del ecoturismo en el entorno de la reserva natural de Ngoc Son Ngo Luong, Hoa Binh, proporcionando pequeñas infraestructuras, formación y materiales		
<b>Código del Proyecto:</b>	06-CO 1-009		
<b>Socio Local:</b>	Departamento de Protección Forestal de la Provincia de Hoa Binh (FPD Hoa Binh).		
<b>Localización:</b>	Distrito de Lac Son y Tan Lac, Provincia de Hoa Binh		
<b>Sector de Actividades:</b>	Turismo de Base Comunitaria (CBT); Eco-turismo y Desarrollo Rural; Gestión Medioambiental.		
<b>Beneficiarios</b>	Población de 7 comunas en la Reserva Natural de Ngoc Son Ngo Luong (RN NSNL), más del 90% pertenecientes a la minoría étnica Muong; Personal de la Reserva Natural de NSNL.		
<b>Nº de Beneficiarios Directos:</b>	13.320 personas (3.098 familias) 27 trabajadores de la RN	<b>Nº Beneficiarios Indirectos:</b>	Población de la Provincia de Hoa Binh: 810.756 habitantes, inc. 407.809 mujeres
<b>Coste Total del Convenio:</b>	1,250.000 Euros		
<b>Subvención AECID:</b>	1,000.000 Euros		
<b>Contribución ONG – FPSC:</b>	4.000 Euros		
<b>Otras contribuciones – FPD:</b>	246.000 Euros		
<b>Subvención AECID hasta la fecha:</b>	1,000.000 Euros		
<b>Total ejecutado subvención:</b>	1,000.000 Euros		
<b>Fecha inicio Convenio:</b>	5 de noviembre de 2006		
<b>Fecha finalización Convenio (incluyendo extensiones autorizadas):</b>	31 de mayo de 2012		

#### 1.1.2. Antecedentes Del Proyecto

El convenio numero 06-C01-009: "Planificación y desarrollo del ecoturismo en el entorno de la Reserva Natural de Ngoc Son Ngo Luong, Hoa Binh, proporcionando pequeñas infraestructuras, formación y materiales", es un proyecto de desarrollo financiado por la Agencia Española de Cooperación y Desarrollo (AECID) e implementado por la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC). El proyecto tenía por objetivo el desarrollo de la población rural marginada (minorías étnicas Muong en zonas protegidas) y el fortalecimiento institucional de

las autoridades como premisa para garantizar la sostenibilidad medioambiental de los recursos naturales y culturales de la Reserva Natural de NSNL. Para su logro se establecieron las siguientes áreas de actuación: (i) Mejora del desarrollo socio-económico de la población de la Reserva Natural a través de un proceso de participación de abajo hacia arriba para la planificación, organización, y gestión adecuada de los recursos naturales y culturales, (ii) Mejora de la sostenibilidad ambiental en términos de uso, gestión y conservación de la biodiversidad y de los valores naturales de la Reserva Natural. Para ello se preveía la formulación de un Plan para la Reserva Natural de NSNL, basado en las estrategias de la Community-Based Conservation (CBC) y de Community-Based Tourism (CBT).

El Convenio duró 5 años y 7 meses, más de los 4 años originalmente planificados, empezando el 6 de Noviembre del 2006 y terminando el 31 de Mayo del 2012, a través de 6 PACs (Planificación Anual del Convenio). El Convenio fue diseñado con 4 objetivos específicos y los resultados agrupados en torno a tres componentes.

Los **4 objetivos específicos (OE)** son:

- Fortalecer y coordinar instituciones relevantes en la ordenación, manejo, uso y gestión de la Reserva Natural y la planificación del desarrollo de la provincia.
- Preparar un plan para la Reserva Natural de NSNL mediante un proceso participativo, quedando dicho plan integrado en la ordenación ambiental del ecosistema “Limestone Landscape”.
- Apoyar las opciones de desarrollo sostenible de la población que vive en la Reserva Natural.
- Lograr que los actores relevantes directamente relacionados con la Reserva Natural trabajen juntos en el manejo del área protegida.

Los **3 componentes** son:

- Implementación de medios económicos alternativos a través de los CDP. Desarrollo e implementación de los Planes de Desarrollo de las Comunas (CDP), actividades socio-económicas en comunas y villas. Los CDP se eligen a través de un proceso de abajo hacia arriba, por el cual las villas de la RN proponen una serie de actividades que se ratifican por las comunas. Los CDP fueron introducidos relegando a los VDP (o Planes de Desarrollo de las Villas) siguiendo las indicaciones y recomendaciones de la evaluación intermedia del 2009, para aumentar el papel de las comunas.
- Desarrollo de planes de Eco-turismo. Este componente es el pilar del convenio. Tras el trabajo de investigación y de los planes elaborados el primer año del Convenio, se desarrolló un producto específico de turismo y fue lanzado al mercado en fase de prueba: “la larga ruta de senderismo o la “Muong Khu Trekking Route”.
- Conservación de la Naturaleza (Gestión medioambiental). Este componente incluye tanto los estudios de biodiversidad de la Reserva como el fortalecimiento de las capacidades del socio local, FPD.

En lo que concierne al **socio local**, FPSC ha trabajado con el FPD de Hoa Binh, contraparte del Convenio 06-C01-009. El convenio trabajó con este socio tanto a nivel provincial (contraparte oficial) como a un nivel organizativo y administrativo más bajo, el FPD de la RN de NSNL, que informa directamente al FPD de Hoa Binh. En este proyecto, el FPD de Hoa Binh actuó más como un colaborador en las actividades, facilitando las actividades de la FPSC en el terreno, que como un implementador real debido a lo limitado de sus capacidades. Otras

organizaciones importantes que han participado son: (i) Los Comités Populares de la provincia de Hoa Binh, los distritos de Tan Lac y Lac Son y de las comunas que participan, (ii) los Departamentos provinciales y de distrito, en particular el Departamento de Deporte, Cultura y Turismo (DSCT), (iii) la Sociedad Civil (por ejemplo la Unión de Mujeres, la Unión de Jóvenes, (iv) la Asociación de Ecoturismo de Base Comunitaria de la Reserva Natural (NSNL CBET-A), una nueva organización creada a través del Convenio, (v) ONG Internacionales y nacionales y (vi) actores privados del sector turístico (tour operadores y consultores).

### 1.1.3. Objetivos de la Evaluación

La evaluación final del Convenio se realizó en consonancia con la normativa de la AECID y las normas de la FPSC. Los **objetivos generales** de la evaluación son:

- Evaluar la pertinencia de la intervención y sus objetivos en relación con los problemas identificados en el contexto específico, dentro del marco de la Declaración de Paris y la estrategia sectorial de la Cooperación Española.
- Valorar los resultados de las recomendaciones incluidas en el informe de la evaluación intermedia y los puntos recopilados en la Adenda.
- Valorar la calidad de la gestión y de la implementación durante el periodo de implementación, la consistencia entre resultados deseados y obtenidos y los objetivos.
- Valorar las actividades, su contribución al logro de resultados y la eficiencia de los recursos utilizados para llevar a cabo dichas actividades.
- Analizar el impacto real una vez finalizada la implementación del convenio y los efectos creados a largo plazo.
- Extraer un modelo de intervención replicable bajo el marco del sector del eco turismo en los países del sureste asiático.

En lo que respecta a la utilidad de esta evaluación, se pretende obtener recomendaciones sobre los instrumentos y los métodos de trabajo utilizados por la FPSC, en lo que se refiere al diseño, planificación, gestión e implementación del Convenio. Según las recomendaciones que se extraigan de la evaluación se podrán sacar conclusiones en los siguientes aspectos:

- Fortalecer las relaciones con los socios locales y establecer nuevas y más efectivas formas de comunicación para fomentar la transferencia de información.
- Identificar e implementar líneas de actuación exitosas del sector eco-turístico en países del Sureste asiático.
- Mejorar la visibilidad de la FPSC a través de la distribución y publicación del informe de evaluación.
- Desarrollar nuevos planes de actuación, ajustados a la realidad y las necesidades identificadas desde la evaluación.

### 1.1.4. Alcance de la Evaluación

La evaluación busca cubrir las actividades principales realizadas por el Convenio N° 06-C01-009 con cuatro puntos principales de análisis:

- ✓ **Diseño de la intervención.** Evaluación de la incorporación de las recomendaciones incluidas en el informe de evaluación intermedia, con el fin de mejorar el diseño del Convenio en su conjunto.

- ✓ **Gestión de la intervención.** Análisis de la estructura de planificación institucional, el papel de la FPSC y su relación y coordinación con los otros actores, así como los mecanismos de gestión, adecuación de los recursos técnicos y humanos y la efectiva participación de los diferentes actores.
- ✓ **Evaluación de los resultados.** Valoración del grado de logro en el cumplimiento de los resultados y objetivos formulados y su contribución a la consecución de los objetivos de la Cooperación Española y su alineación con las políticas locales de desarrollo.
- ✓ **Análisis de impacto.** Análisis del impacto generado inmediatamente después de finalizar el Convenio, expresado en términos de amplitud y sostenibilidad, efectos en los campos físicos y socio-económicos y el grado de implicación de las instituciones nacionales y comunidades locales donde se han desarrollado las acciones.

El periodo cubierto por la evaluación es desde el inicio del Convenio, el 5 de Noviembre del 2006, hasta el final del mismo, el 31 de Mayo del 2012.

Los niveles de análisis de la evaluación son:

- **Contexto:** valoración de los cambios políticos, sociales y económicos como resultado de la intervención.
- **Objetivos:** valoración y análisis de los resultados y objetivos alcanzados por el Convenio, lo que conlleva un análisis individual de cada uno de los componentes: Conservación, CDP, Eco-turismo.
- **Impacto:** valoración de los impactos (positivos o negativos) generados por las actividades de la intervención, no sólo los impactos visibles e intangibles sino también los impactos previstos a largo plazo.

Se examinaron, entre otras cosas, el ciclo del proyecto, su impacto en la promoción de la igualdad de género, la sostenibilidad medioambiental y la diversidad cultural. Dentro del marco de intervención, la evaluación pretendía valorar la calidad y consistencia del diseño, la alineación y adaptación al contexto de desarrollo nacional y a las prioridades de la Cooperación Española, la armonización interna y la consistencia de las herramientas utilizadas en la zona de ejecución del proyecto.

El equipo evaluador buscaba identificar las principales fortalezas y debilidades de la intervención y proporcionar recomendaciones para mejorar su funcionamiento (principalmente en cuanto a las herramientas utilizadas), los resultados e impactos logrados en cada una de las actividades evaluadas.

Esta evaluación consideró los criterios de evaluación de la Cooperación Española: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto. A continuación se presenta una tabla de las principales preguntas realizadas durante la evaluación (hay más información en el Marco de la Evaluación, Anexo 3).

**Tabla 2: Principales criterios de la evaluación y cuestiones relevantes**

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Preguntas clave</b>
<b>Pertinencia/ Relevancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Qué relevancia tienen las acciones con respecto a las necesidades y prioridades de la población beneficiaria, del gobierno y de los donantes?</i></li> <li>- <i>¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde el inicio del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Se han cumplido las expectativas de los beneficiarios? ¿Han surgido nuevas necesidades como complemento al Convenio una vez terminado?</i></li> <li>- <i>¿Existe alguna evidencia de la selección de un número mayor de mujeres beneficiarias?</i></li> <li>- <i>¿Cómo y en qué medida las autoridades públicas se han involucrado en los objetivos y la implementación del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Cómo se ha complementado la intervención con actividades similares realizadas por otros donantes y ONGs en el terreno con el fin de evitar la duplicación y aumentar las sinergias?</i></li> <li>- <i>¿El personal del Convenio ha sido el adecuado para la intervención?</i></li> <li>- <i>¿Cómo valora la comunidad los costes teniendo en cuenta los beneficios que ha aportado el Convenio?</i></li> </ul>
<b>Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Se implementaron las actividades previstas?</i></li> <li>- <i>¿Se alcanzaron los resultados esperados según los objetivos establecidos al principio? Si no es así, ¿qué factores, internos o externos, han influido en que no se hayan logrado estas actividades o resultados?</i></li> <li>- <i>¿Cuál fue el número total de beneficiarios, desagregados por sexo y actividad (por ej. en capacitaciones, recibiendo ayuda, etc)? ¿Cómo se seleccionaron los beneficiarios?</i></li> <li>- <i>¿Hay grupos de personas afectadas negativamente por el proyecto? ¿Se tomaron medidas para minimizar los efectos negativos?</i></li> </ul>
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Estaban los fondos disponibles en el momento previsto? ¿Hubo algún cambio con respecto a la formulación?</i></li> <li>- <i>¿El perfil de los gestores era el adecuado para la intervención y sus objetivos?</i></li> <li>- <i>¿Qué mecanismos de seguimiento se han utilizado para el proyecto?</i></li> <li>- <i>¿Cuál ha sido el papel del personal sobre el terreno de la FPSC en la aplicación del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Cuál ha sido el papel del FPD en la implementación del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Cómo ha sido la relación entre la FPSC y/o FPD con las otras partes interesadas?</i></li> <li>- <i>¿Están los recursos materiales directamente relacionados con el logro de resultados? ¿Cuáles han sido las inversiones indirectas para estos logros?</i></li> <li>- <i>¿Se ha cumplido el cronograma especificado en la formulación? ¿Qué factores externos y/o internos han influido en los retrasos?</i></li> <li>- <i>¿Se ha considerado excesivos o insuficientes la cantidad total de elementos para la ejecución del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Cuál es la percepción de los beneficiarios, socios y autoridades locales, sobre la eficiencia?</i></li> <li>- <i>¿Hay algún impacto no esperado, positivo o negativo?</i></li> </ul>

Criterios de Evaluación	Preguntas clave
<b>Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué impactos esperados a largo plazo se han alcanzado o se espera alcanzar?</li> <li>- ¿Ha habido algún cambio de actitud y capacidad en la población beneficiaria después de la intervención?</li> <li>- ¿Ha habido algún cambio de actitud y capacidad en los socios locales después de la intervención?</li> <li>- ¿Ha habido un fortalecimiento institucional de la contraparte? ¿Hay alguna demanda o expectativa no cumplida por parte del Convenio?</li> <li>- ¿Ha habido algún cambio de actitud en las autoridades públicas?</li> <li>- ¿Ha habido algún cambio de actitud en otras asociaciones locales del sector?</li> <li>- ¿Son los beneficiarios conscientes de los efectos conseguidos y de los potenciales?</li> <li>- ¿Cuáles son los elementos mejor valorados por los beneficiarios y/o socio local y cuáles son las quejas más destacadas en la ejecución del Convenio?</li> <li>- ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios, socios y autoridades locales en términos de impacto generado?</li> <li>- ¿Hay algún impacto no esperado, positivo o negativo?</li> <li>- ¿Hay algún grupo afectado negativamente por el proyecto? Si es así, ¿qué se ha hecho para minimizar los efectos?</li> <li>- ¿Cuáles han sido los impactos en el componente de conservación, incluyendo la información disponible sobre biodiversidad antes y después del proyecto, el fortalecimiento de las capacidades del personal del FPD-NSNL y el grado de sensibilización entre la población local?</li> </ul>
<b>Viabilidad/ sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se ha enfocado la sostenibilidad en las actividades realizadas? ¿Cuáles son los factores que afectarán a la sostenibilidad o no sostenibilidad del Convenio?</li> <li>- ¿Cómo tiene previsto el proyecto transferir los bienes adquiridos por el Convenio?</li> <li>- ¿Si los beneficiarios son los actores clave en la viabilidad económica, podrán cubrir el costo de los servicios? ¿Aportarán fondos? ¿Es esencial para la viabilidad económica del proyecto la contribución económica de los beneficiarios?</li> <li>- Si el coste de los resultados tiene que ser cubierto institucionalmente, ¿existen los fondos para que esto sea posible? ¿Qué fuentes de financiación están disponibles? ¿Reciben los socios locales apoyo financiero de las autoridades locales?</li> </ul>
<b>Participación y apropiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los beneficiarios muestran un sentido de pertenencia y propiedad de los resultados del proyecto?</li> <li>- ¿Son conscientes las instituciones y las personas de sus responsabilidades?</li> <li>- ¿Han desarrollado o poseen las habilidades necesarias para mantener el flujo de beneficios y los resultados obtenidos y el impacto?</li> </ul>

## 1.2. Metodología de la Evaluación

### 1.2.1. Principios de la evaluación

Nuestra metodología, como se pedía en los Términos de Referencia, aplicó los principios contenidos en la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (2001) y del Manual para la Gestión de la Evaluación de la Cooperación Española (2007). La metodología se rige por los siguientes principios:

**Participación:** La evaluación debe ser lo más participativa posible con el fin de permitir que los principales actores (socios, beneficiarios y organizaciones relevantes) puedan dar su opinión, percepción y experiencias. De hecho, la evaluación contó con la participación del FPD tanto en



Hoa Binh como en la RN, de departamentos provinciales de relevancia (DPI, DCST), comités a nivel de distrito y comuna, oficinas de extensión agraria, representantes de organizaciones de masas (WU), representantes de CBET-A, facilitadores de comuna, líderes de villa, hogares receptores de ayuda por parte del proyecto y actores del sector privado.

**Transversal:** La metodología debe tener en cuenta la importancia de los temas transversales. Estos incluyen cultura, medio ambiente, impacto sobre la reducción de la pobreza y género. En concreto, en esta evaluación se incorporaron temas relacionados con la cultura Muong, la protección medioambiental, la reducción de la pobreza y la igualdad de género.

**Triangulación de perspectivas:** La evaluación debe asegurar que las observaciones y conclusiones están debidamente respaldadas. Para ello el equipo evaluador trató de triangular los resultados basándose en los siguientes aspectos:

- i. Trabajo de oficina,
- ii. Entrevistas con los diferentes actores,
- iii. Resultados y observaciones surgidas de las visitas al terreno.

### 1.2.2. Metodología y Fases de la Evaluación

Para la evaluación del proyecto, el equipo evaluador ha recurrido a diversas técnicas de recopilación de información. Entre ellas se incluyen entrevistas individuales, grupos de discusión entre los diferentes actores implicados y observación directa. Como ya se ha indicado, es fundamental un sistema de evaluación triangular, que consiste básicamente en trabajo de oficina, entrevistas y visitas al terreno. Se han usado principalmente métodos simplificados por su mayor flexibilidad y eficiencia, que aún así alcanzan perfectamente los objetivos de la evaluación. Se considera que estos métodos son los más apropiados porque facilitan el contacto directo con los diferentes actores, estimulando la generación y discusión de ideas, y permiten la verificación de resultados. Se recopilaron datos relevantes tanto cualitativa como cuantitativamente, se comprobaron los resultados obtenidos en las entrevistas y el trabajo de oficina y se obtuvieron las opiniones de los principales actores, beneficiarios y otros.

#### **Fase 1. Diseño de la evaluación, recopilación de información y revisión.**

**El trabajo de oficina** implicaba la revisión y análisis de toda la documentación disponible sobre el desarrollo del convenio, incluyendo: los documentos de formulación, el marco lógico, los informes de seguimiento técnicos y económicos, el informe final, informes de viajes al terreno, informes de actividades, estudios e investigaciones, informes de encuestas, informe de evaluación intermedia, planes de programación anual, presupuestos, etc. Además, se revisó el Plan Director de la Cooperación Española, el Documento de Estrategia Sectorial de la Cooperación Española y otros manuales y guías de evaluaciones. La evaluación también implicaba la identificación y revisión de fuentes secundarias y de documentación relativa al contexto del país, las estrategias nacionales y locales de desarrollo, estrategias sectoriales (CPRGS, SEDP), la estrategia de desarrollo turística del país y planes provinciales de desarrollo socio-económico. (Se adjunta una lista completa de la documentación revisada en el Anexo 1).

En esta fase también se incluía la identificación y preparación de herramientas de recopilación de datos y las principales preguntas para las entrevistas y los grupos de discusión. Los preparativos en esta fase incluían definir las principales entrevistas a llevar a cabo en terreno,

las principales preguntas a realizar a cada grupo, los criterios de evaluación e indicadores, las fuentes de información y el tamaño del muestreo.

El trabajo de oficina se realizó entre el 26 de Noviembre y el 9 de diciembre del 2011.

## **Fase 2. Recopilación de información.**

**Principales entrevistas y grupos de discusión:** Se realizaron minuciosas entrevistas a nivel individual y en pequeños grupos al personal del proyecto, socios locales, diferentes actores implicados en la implementación del proyecto y beneficiarios. Se realizaron varios grupos de discusión con determinados grupos de beneficiarios con el fin de obtener sus impresiones y perspectivas acerca del proyecto, de los resultados obtenidos y de los retos que ha supuesto para las comunidades. Los métodos participativos ya mencionados son los que se han utilizado durante este proceso. Durante las visitas de campo, el equipo evaluador pudo realizar observaciones directas de actividades y resultados.

Además del viaje de campo realizado a Hoa Binh se realizaron entrevistas en Hanoi, incluyendo a 4 antiguos miembros del personal del proyecto, consultores, ONG disponibles (Hadeva, Pan Nature) y Tour Operadores (HANDPSAN, ACA Voyage, TOPAS).

**Elección de las localizaciones:** La elección se basó en los resultados finales del convenio en los tres componentes, las recomendaciones hechas por el antiguo encargado del convenio y los facilitadores de comuna. Los sitios elegidos incluían 5 comunas (de un total de 7 que participaron), en dos distritos y una muestra representativa de 9 villas (de un total de 51) que recibieron apoyo del convenio en los 3 componentes (CDP, Eco-turismo y conservación de la naturaleza). En concreto se seleccionaron:

- Distrito Tan Lac: Comunas de Nam Son (villas Do y Buong) y Bac Son (villas Ho Tren y Ho Duoi)
- Distrito Lac Son: Comunas de Ngoc Son (villas Cha y Doi), Ngoc Lau (villas Dam y Khop 1) y Tu Do (villa Mon)

Las entrevistas en Hanoi y el viaje al terreno a Hoa Binh se realizaron del 10 al 28 de Diciembre de 2011 (más información en el Anexo 2)

## **Fase 3. Elaboración de la información y preparación del informe**

Se ha elaborado, procesado y analizado la información extraída de las fases de oficina y de las visitas a terreno a través de un análisis de contenido y un enfoque en tres fases.

- 1) Resumen y clasificación de las respuestas recibidas de los entrevistados por categorías.
- 2) Identificación de conceptos clave o recurrentes en la documentación y las entrevistas, o evidencias observadas durante las entrevistas. Se asume que las palabras, frases, observaciones, etc. mencionadas más a menudo son las que reflejan las opiniones más relevantes.
- 3) Las declaraciones de impacto se han extraído de los pasos 1 y 2. Las conclusiones relativas a los efectos alcanzados se extrajeron del proceso de análisis de datos, que ha derivado en observaciones clave, conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.

Se escribió un borrador de informe, con el análisis realizado y las conclusiones, para su discusión por las partes involucradas en el proceso de evaluación. Según los comentarios y respuestas recibidas, se prepararía un informe final de evaluación para su entrega a la FPSC.

**La estructura del informe** sigue básicamente la estructura sugerida en los Términos de Referencia (TdR):

1. Introducción:
  - 1.1. Antecedentes, alcance y objetivos de la evaluación
  - 1.2. Metodología de la Evaluación
  - 1.3. Limitaciones de la evaluación
2. Proceso de análisis (Primer nivel)
  - 2.1. Diseño de la intervención
  - 2.2. Gestión de la intervención
3. Contexto del análisis (Segundo nivel)
  - 3.1. Contexto Socio económico
  - 3.2. Cambios en el contexto gracias a la intervención
4. Objetivos del análisis (Tercer nivel)
  - 4.1. Visión General
  - 4.2. Resultados en cada componente
5. Impacto del análisis (Cuarto nivel)
  - 5.1. Visión General
  - 5.2. Impacto en los beneficiarios
6. Resumen de los resultados de la evaluación según los criterios
  - 6.1. Pertinencia
  - 6.2. Efectividad
  - 6.3. Eficiencia
  - 6.4. Impacto
  - 6.5. Viabilidad
7. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones
  - 7.1. Conclusiones
  - 7.2. Lecciones y Recomendaciones
8. Anejos:
  - Lista de material de referencia
  - Lista de entrevistas y programa de viajes al terreno
  - Marco de la Evaluación
  - Selección de fotos tomadas durante la evaluación

### **1.3. Limitaciones de la Evaluación**

En el momento de la evaluación, la oficina de la FPSC en Vietnam estaba cerrada, el antiguo Director del Proyecto había dejado la FPSC y el personal del proyecto tenía nuevos trabajos, por lo que el equipo evaluador no pudo tener una sesión informativa con ellos durante la evaluación. Sin embargo, el equipo recibió todo el apoyo por parte de la sede de la FPSC en Madrid para obtener los documentos necesarios. El primer Director del Proyecto, que fue la persona encargada de identificar, formular e implementar el convenio desde su inicio hasta 2010, aportó sus comentarios al primer borrador de la evaluación y estuvo disponible para resolver cualquier duda. FPSC también asignó un antiguo miembro del proyecto en Vietnam para ayudar al equipo con los contactos y la logística y que además acompañó al equipo durante los dos días de la visita al terreno. El equipo contactó y entrevistó a 6 antiguos miembros del personal del proyecto: el antiguo encargado, 4 oficiales y 1 asistente (el resto del

personal no pudo ser contactado). Durante el viaje al terreno, el equipo recibió el apoyo del socio local y de los facilitadores de comuna en 2 distritos, que acompañaron al equipo durante muchas de las entrevistas en comunas y villas. El resultado es que el evaluador pudo hacerse con una idea general del proyecto a través tanto de los documentos revisados y su análisis como de las entrevistas y reuniones.

El cambio de personal en el socio local y su falta de disponibilidad durante la evaluación ha resultado ser un gran obstáculo a la hora de recabar información: algunos contactos clave en el terreno se han retirado, han dejado la oficina o no han estado disponibles durante la evaluación. La Sra. Hao, antigua vicepresidenta del distrito Lac Son, se había jubilado y el nuevo vicepresidente, el Sr. Chanh, no había tenido ningún contacto con el convenio. Los otros líderes de Lac Son (por ejemplo, el Sr. Thang, Vice Presidente) estaban ocupados con otras reuniones y no pudieron reunirse con el equipo evaluador. El representante de WU de Lac Son (la Sra. Ngoi) estaba en un viaje al terreno. La Sr. Ha, Jefa de la Oficina de Extensión Agrícola de Lac Son también se había jubilado recientemente y el Sr. Hung, el nuevo gerente tampoco podía aportar nada del convenio. El Sr. Khanh, director de la Oficina de Extensión Agrícola de Lac Son no estaba en la oficina. A nivel de comuna, el equipo no pudo reunirse con los presidentes de algunas comunas que han participado en el proyecto (Ngoc Son, Nam Son, Bac Son). Algunos oficiales que conocen el proyecto no estaban disponibles y el nuevo personal sólo pudo proporcionar información limitada a los evaluadores.

Por otra parte, las dificultades en el transporte debido a malas condiciones en las vías de acceso en días de lluvia impidió a los evaluadores visitar más villas (en una ocasión, la furgoneta de 7 plazas quedó atrapada en una carretera de montaña, por lo que el equipo tuvo que cancelar algunas de las reuniones previstas en las villas más remotas optando por trasladarse a aquellas de más fácil acceso).

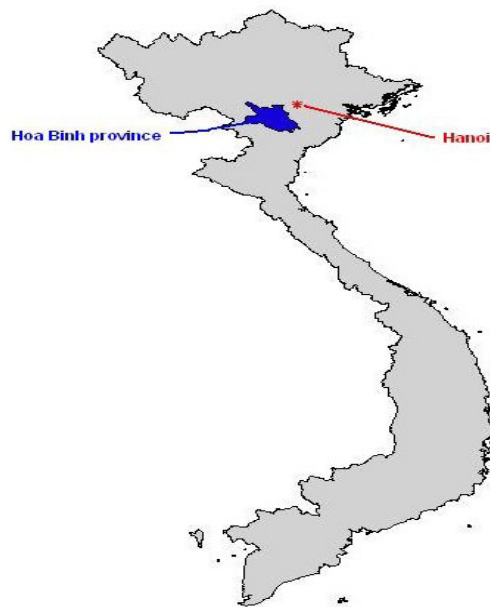
## 2. Análisis del proceso (Primer nivel)

### 2.1. Formulación y Diseño de la Intervención

#### 2.1.1. Descripción de la Intervención

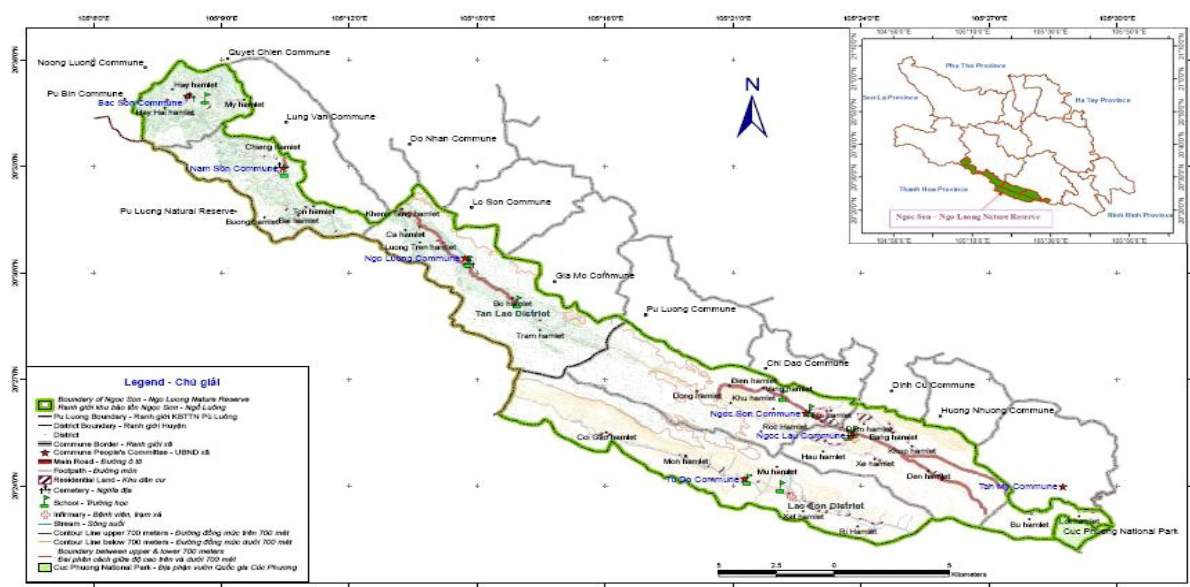
El Convenio se realizó en la recientemente declarada Reserva Natural de Ngoc Son Ngo Luong, en la provincia de Hoa Binh, al norte de Vietnam. Localizada a 80km de Hanoi, Hoa Binh es la puerta a las provincias del noroeste, incluidas Son La, Lai Chau y Dien Bien. La provincia es muy conocida por sus regiones montañosas, densidad forestal y diversidad cultural de etnias Muong, Thai, Dao y H'mong. De hecho, ésta es una de las pocas provincias en Vietnam donde la minoría étnica (Muong) es mayoría en la provincia (con más del 80% de la población).

**Figura 1: Localización de la provincia de Hoa Binh**



La Reserva Natural de Ngoc Son Ngo Luong (RN NSNL) fue declarada como tal en base a la Decisión N° 2714/QDUBND del Comité del Pueblo de la provincia de Hoa Binh en el 2004, pero la Reserva Natural sólo fue efectiva a partir de Enero del 2006. La zona se encuentra localizada en el Suroeste de la provincia de Hoa Binh. La RN de NSNL NR se encuentra en los distritos de Lac Son y Tan Lac en la provincia de Hoa Binh, y cubre un área de aproximadamente 19,254 hectáreas formando parte de la porción central del paisaje Pu Luong - Cuc Phuong. Se trata de un corredor verde que une el Parque Nacional de Cuc Phuong, que va desde la provincia de Ninh Binh hasta la provincia de la Reserva Natural de Pu Luong en la provincia montañosa de Thanh Hoa. Aquí, en las montañas de caliza, existe un sistema forestal ecológico que es típico en la zona de transición entre las zonas montañosas del noroeste y el delta del Rio Rojo, con un área de bosques naturales, y una gran variedad de especies de fauna y flora.

Figura 2 – Mapa de la Reserva Natural de Ngoc Son Ngo Luong



La Reserva Natural tiene aproximadamente 11.000 residentes de la minoría étnica Muong, de los cuales el 60% se encuentra bajo el umbral de la pobreza (2006). Según se comprobó en estudios realizados durante la identificación del proyecto, la declaración de Reserva Natural se realizó sin tener en cuenta los medios de subsistencia de la población local o la capacidad de las instituciones públicas, favoreciendo los riesgos socio-económicos y la insostenibilidad medio-ambiental. En éste contexto, el Convenio se diseñó para corregir ésta situación, en concreto pretendía el desarrollo socio-económico de la población rural asentada en la recién creada Reserva Natural, combinando su desarrollo económico con la conservación de los recursos naturales y la promoción del ecoturismo. A continuación se presenta una breve descripción del Convenio, extraída del documento de formulación:

*“El proceso de declaración de la Resera Natural se hizo al margen de esta población, lo que ha agravado si cabe, problemas de insostenibilidad socioeconómica y ambiental de esta población.*

*El Convenio que se presenta pretende corregir esta situación. En primer lugar propiciará un proceso participativo “de abajo a arriba” para planificar, ordenar, gestionar y manejar los recursos naturales y culturales adecuadamente (las particularidades ambientales del enclave y las peculiaridades propias de estas minorías étnicas, que las hacen ser singulares), que es la “materia prima” con la que cuenta la población y es la base para el desarrollo socioeconómico de la población. Este proceso culminará con un plan de acción para la Reserva Natural promovido por el Convenio con el apoyo de todos los actores.*

*Una vez que se tenga el plan de acción aprobado, el Convenio se centrará en desarrollarlo, concentrando el esfuerzo de ejecución en los aspectos más importantes del mismo para la población local.*

*Paralelamente el Convenio trabajará para alcanzar el fortalecimiento y la coordinación en el trabajo común de autoridades responsables, agencias locales, ONGDs, organizaciones de masas... para alcanzar una gestión sostenible de la Reserva Natural, facilitará asesoría técnica para lograrlo, y propiciará la coordinación del trabajo a una escala más amplia,*

*compatibilizando la conservación de la biodiversidad y valores naturales de la misma, con el desarrollo socioeconómico de la población asentada en ella.*

*En este sentido, el Convenio apoyará y asesorará, bajo la premisa que la Reserva no puede ser un destino turístico aislado, el desarrollo del master plan turístico de la provincia en lo que se refiere al concepto y práctica de un ecoturismo y turismo etnocultural sostenible, y propiciará el diseño de planes turísticos a nivel de distrito para desarrollar un turismo sostenible en los distritos donde se asienta la Reserva Natural. Dentro del marco de la Reserva, se va a hacer un esfuerzo en la correcta gestión de los “puntos calientes” turísticos detectados en el área protegida, siempre bajo el modelo del Turismo Basado en Comunidades (CBT).”*

En la fase de identificación se propuso una secuencia bien definida de fases para el convenio estimándose que serían necesarias determinadas actividades previas a la implementación del componente de ecoturismo. Se planificó de esta manera porque la recientemente creada RN requería información, conocimientos, capacidad de gestión, habilidades de planificación y un plan de desarrollo socioeconómico para los residentes locales que no existía previamente. Durante la fase de formulación, el Convenio se centró principalmente en el desarrollo de la población rural en las zonas más deprimidas, en su mayoría población Muong, y en el fortalecimiento institucional del socio local, como premisa para la futura gestión y conservación de los recursos naturales y culturales de la RN. Para alcanzar los objetivos del Convenio se diseñó una secuencia de ejecución lógica en la que muchas de las actividades debían ejecutarse de manera conjunta.

Los trabajos comenzaron con la contratación y formación del equipo del convenio, el personal de oficina que se encargaría de los asuntos técnicos, con la coordinación del FPD. A continuación comenzó la planificación del uso y la gestión de los recursos naturales y culturales de la RN, lo que derivaría en un plan de acción para el área protegida. Era necesario también llevar a cabo estudios relevantes en biodiversidad para manejar información básica de la RN, ya que para un correcto manejo de los recursos es necesario saber primero cuales son los recursos a manejar, algo desconocido en aquel momento. La misma situación se dio en lo referente a los recursos socioeconómicos y el turismo. Era fundamental planificar con la población local el desarrollo socioeconómico de sus villas, en concordancia con la sostenibilidad de los recursos de la zona (tierra, agua, bosque, etc). Se pretendía obtener un plan de acción, donde quedarían claramente definidos la planificación, el uso y la gestión (incluido el turismo).

El siguiente paso era la implementación de los planes de desarrollo socioeconómico de las villas más vulnerables de la zona. Se puso en marcha un programa de seguimiento de los recursos naturales y la biodiversidad para ver su evolución en el tiempo, se demarcaron los límites físicos de la reserva y se realizó un esfuerzo para sensibilizar a la población acerca de las implicaciones de la figura de Reserva Natural con el fin de que se involucraran en la gestión de los recursos naturales.

Una vez se implementó el Plan de Acción de la Reserva, el trabajo se pudo concentrar en los resultados más específicos en el componente de turismo. Era necesario coordinar a los diferentes actores en los aspectos de promoción de la RN, formaciones a través de talleres y viajes de estudio y la provisión de pequeñas infraestructuras, herramientas y materiales necesarios para el desarrollo del ecoturismo en el área protegida.

En resumen, el Convenio pretendía el desarrollo socioeconómico de la población rural y marginal establecida en la recientemente declarada Reserva natural de Ngoc Son Ngo Luong, de una manera sostenible, impulsando especialmente la actividad de ecoturismo. Ésta no se

consideraba el objetivo central del Convenio, pero sí una actividad importante a desarrollar como complemento de otras actividades.

### **2.1.2. Apuntes generales sobre la formulación y el diseño**

Se considera que *la formulación y el diseño de la intervención han sido oportunos, apropiados y totalmente pertinentes en relación a los retos* procedentes de la declaración de la RN y su manejo, respetando y manteniendo el estilo de vida de la población local. El diseño de los 3 componentes (CDP, Eco Turismo y Conservación de la Naturaleza) también es lógico y sistemático y cada componente apoya y se complementa con el resto. Los componentes CDP y Eco-turismo permitirán mejorar los ingresos de los residentes locales, reduciendo así su dependencia del bosque, mientras que por otro lado la protección de la RN permitirá ayudar a mantener el ecosistema y la biodiversidad de la zona, promocionando la NSNL como destino turístico. Además, existe consistencia lógica y coherencia entre el objetivo de desarrollo, los objetivos específicos, los resultados y las actividades reflejadas en el marco lógico del proyecto, incluido en el documento de formulación. Se informó que la matriz del Convenio no era algo fijo y que permitía un cierto grado de flexibilidad en el diseño de las actividades anuales, dependiendo de los cambios, nuevas prioridades de las comunidades locales y los recursos disponibles, aunque se mantenía un seguimiento estrecho del objetivo general y los objetivos específicos diseñados al principio del proyecto.

*El enfoque participativo de abajo hacia arriba se adoptó a lo largo de toda la intervención, desde el diseño a la implementación y el seguimiento.* Este enfoque se aprecia claramente en el hecho de que las necesidades e intereses de las comunidades locales fueron totalmente incorporadas al proceso, por lo que las actividades generalmente se ajustaban a las necesidades de los hogares beneficiarios. Sin embargo, un riesgo que se puede dar en este tipo de enfoque es la falta de viabilidad, apropiación y vinculación en algunas de las actividades propuestas por los habitantes de las villas debido a su limitada capacidad y conocimientos, como se ha constatado durante la vida del proyecto. Se informó al equipo evaluador que ciertas actividades propuestas por los beneficiarios del proyecto eran soluciones a necesidades inmediatas, que no satisfacían las necesidades a largo plazo, no estaban bien conectadas y algunas incluso no eran las más adecuadas para las condiciones locales o no eran viables. A pesar de que el personal del proyecto y los FC realizaban un filtro previo y una selección de las actividades propuestas por las villas, las limitaciones en sus propias capacidades y experiencia derivó en el hecho de que muchas de las actividades finalmente seleccionadas para su implementación no fueron efectivas. Sería recomendable que el enfoque de abajo hacia arriba estuviera mejor combinado con un enfoque de arriba hacia abajo, con el fin de que las actividades se llevaran a cabo en un marco global, sistemático e integral con una visión a largo plazo.

En cuanto a los indicadores de seguimiento y medición de los resultados y el impacto, la evaluación intermedia recomendó la creación y desarrollo de más y nuevos indicadores para fortalecer el seguimiento del Convenio, como por ejemplo para medir los resultados socio-económicos, la calidad de vida o la biodiversidad dentro de la RN. Se constató que se realizaron progresos en este campo; muchas actividades en el componente CDP usaron un sistema de seguimiento para medir los resultados, incluyendo una línea de base e indicadores de resultados logrados, como por ejemplo el modelo de cultivo de maíz o de cría de cerdo. El proyecto también desarrolló nuevos indicadores para valorar la aplicabilidad e impacto de las sesiones de formación en los participantes. En el componente de ecoturismo, la oficina del proyecto también diseñó un sistema específico de control que resultó ser un continuo proceso de seguimiento y de recogida de datos de los diferentes actores implicados. Sin embargo,



según la opinión de antiguos miembros del personal del proyecto, el control y la medición de los resultados e impacto del proyecto siguieron siendo limitados a pesar de las mejoras. También se comprobó que los indicadores seguían siendo insuficientes para medir cuantitativamente los resultados y los impactos en algunas actividades; por ejemplo, la mejora de la productividad, ingresos y satisfacción de los granjeros, etc.

## 2.2. Gestión de la Formulación

*La estructura de gestión del Convenio se consideró relevante y efectiva durante la evaluación intermedia (MTE) pues estaba enfocada a la apropiación, alineamiento, armonización de las actividades y formación de las instituciones locales. Había una fuerte presencia de actores locales relevantes responsables de la toma de decisiones a 4 niveles diferentes: Provincia, Distrito, Comuna y Villa. Aparte de los PMU, que gestionaban directamente las actividades del proyecto, existía un Comité de Dirección del Proyecto, con departamentos relevantes (p.ej. DPI, DCST), la Unión de Mujeres. Además, había personal local integrado en la estructura de gestión del Convenio: personal del FPD de Hoa Binh, el Director y los guardabosques de la RN y los Facilitadores de Comunas. La estructura era lo suficientemente flexible como para incluir la participación de otros actores relevantes durante la implementación del proyecto: ONGs, departamentos e instituciones en los 4 niveles. Los evaluadores están de acuerdo con las opiniones reflejadas, sin embargo, analizando más en profundidad el asunto surgieron algunas dudas:*

- Según el órgano gestor de la RN, DPI y otros encuestados, el papel del Comité Directivo era limitado, con 1-2 sesiones al año, estaba más centrado en resolver las dificultades que iban surgiendo que en fijar las estrategias del proyecto. Desde la evaluación intermedia hasta el final del proyecto parece no haber habido mucha mejoría en este tema.
- Hubo una falta de cooperación y coordinación entre el proyecto y los diferentes departamentos provinciales, así como falta de una "línea de gestión" desde los niveles superiores hacia los inferiores en el transcurso del proyecto. Por tanto, el proyecto no fue capaz de aprovechar plenamente los recursos de los departamentos provinciales en la implementación, coordinación y seguimiento de las actividades. Los líderes a nivel comunal afirmaban no recibir las instrucciones y las orientaciones de los niveles superiores (distrito, provincia) para la ejecución de las actividades del proyecto. Al parecer, el proyecto adoptó plenamente el enfoque de abajo hacia arriba en cuanto a que las actividades fueron propuestas desde las villas y aprobadas a nivel comunal, pero sin integrarse plenamente en los planes de distrito o provinciales. La falta de beneficios económicos para los niveles gubernamentales superiores se tradujo en una baja motivación para involucrarse más activamente en el proyecto. Esto reduciría el impacto generado por el proyecto y su sostenibilidad.
- El FPD como contraparte se limitó a ser un colaborador más que el ejecutor del proyecto, debido a su limitada capacidad y falta de compromiso, como se refleja en los informes anuales de seguimiento. Las reuniones con el director del FPD revelaron desacuerdos en la forma de trabajar del proyecto, que al parecer no se resolvieron en ningún momento; se podría decir que esto ha supuesto una importante limitación del proyecto. Sin embargo merece la pena mencionar que, a pesar de estas diferencias, el director del FDP mantuvo un compromiso de colaboración con el órgano gestor de la RN de NSNL y, de manera más limitada, con otras agencias para ayudar en la ejecución de las actividades del proyecto. Durante el proyecto, los líderes del FDP

mostraron su compromiso y cooperación asignando personal para trabajar con el personal del proyecto en la mayoría de las actividades (p.ej. acompañándoles durante los estudios de campo, en las actividades CDP o en las reuniones en las villas). El Director del FDP afirmaba que ellos habían cooperado con el proyecto con el fin de ayudar y beneficiar a las comunidades locales, y consideraban esta cooperación necesaria para poder controlar las actividades del proyecto al mismo tiempo que aprendían el enfoque, los conocimientos y habilidades de los expertos del proyecto.

- La mayoría de los encuestados afirmaban que el proyecto se centró más en los niveles de base, trabajando directamente en las villas, y que parecía haber una falta de coordinación con los niveles superiores, aunque este aspecto fue mejorado durante los dos últimos años del proyecto. Sólo el cambio de nombre de VDP a CDP refleja una mayor implicación de las comunidades en la aprobación y seguimiento de las actividades de carácter socio-económico realizadas por el proyecto. A pesar de esto, los evaluadores recibieron quejas por parte de personal a nivel provincial, de distrito o de comuna acerca de que no habían sido informados o no se les había involucrado en las actividades del proyecto. Los posibles motivos son: (i) el proyecto trabajaba principalmente con el FPD como su contraparte principal y el resto de agencias gubernamentales actuaban más como colaboradores, (ii) falta de motivación de parte del personal gubernamental que no estaba receptivo al enfoque de “asistencia técnica” del proyecto sin recibir en contrapartida honorarios y dietas para la gestión. No obstante, al final del proyecto se observó una señal alentadora; algunos de los participantes de las agencias gubernamentales (aunque no todos) apreciaban el enfoque y reconocían la transparencia y utilidad del proyecto en cuanto a los beneficios generados a las comunidades y su empoderamiento. Se aconseja que en futuros proyectos se intente compatibilizar honorarios y dietas con las normas de UN/EU. En primer lugar, las ONGs españolas trabajando en Vietnam deberían armonizar sus normas relativas a costes dependiendo del contexto de cada proyecto, la situación específica de las zonas donde se implemente así como su discusión y consenso con los socios locales. Las normas relativas a costes podrían ser detalladas más adelante, dentro del rango acordado. Esto ayudaría a armonizar los proyectos con financiación española con los implementados con financiación de otros donantes, evitando la comparación de los socios locales en términos de presupuestos. Además, estas normas deberían ajustarse a la inflación cada 2 ó 3 años con el fin de reflejar las fluctuaciones en costes y precios. Por ejemplo en Vietnam, la tasa de inflación en 2011 era del 18%, así que las normas relativas a costes del 2006 no eran adecuadas para los últimos años de vida del convenio.
- El papel de los CF, y su posible mejora, todavía era motivo de discusión al finalizar el Convenio. La posición de CF se adoptó en un taller de consolidación que tuvo lugar en septiembre de 2006 en la provincia de Hanoi. Todos los actores aprobaron esta posición y se estableció que hubiera un CF por comuna. El proceso de contratación se realizó entre abril y mayo de 2007 en las 7 comunas en un proceso largo pero transparente y muy interesante en el que se involucraron todos los actores. Aunque se reconoció que la designación de CF locales suponía ciertas ventajas (comprensión de las costumbres y condiciones locales) y que la mayoría de ellos mejoraron sus capacidades en el transcurso del proyecto, también surgieron quejas sobre su falta de conocimientos, habilidades y experiencia para llevar a cabo las tareas en el terreno de manera eficaz. La inclusión de este personal local sobre el terreno ha mejorado la apropiación local pero ha requerido una gran inversión en tiempo y formación, lo que a veces provocaba la lentitud del proceso. Algunos de los encuestados, entre los que se incluía el órgano

gestor de la RN, las autoridades de distrito y comuna, expresaron su preferencia por CF que fueran mayores, más experimentados y mejor cualificados que los jóvenes CF contratados por el proyecto. Un par de entrevistados sugirieron que los CF podrían haberse seleccionado dentro de las estructuras gubernamentales (p.ej. trabajadores de extensión agraria). Se confirmó que el proyecto trató de compensar la falta de experiencia de los CFs contratando más personal local para trabajar como consultores o formadores, mientras se mantenía a los CF locales como personas de contacto y ejecutores de campo.

Se considera que una *política de desembolso estricto garantiza un control de gasto adecuado en concordancia con la magnitud de la financiación*. El proyecto aplicó normas de costes que reflejaban el valor de mercado a pesar de que algunos de los encuestados mencionaron que estas normas eran, en algunos casos, no muy prácticas y que no se actualizaban con la inflación. La política de gasto se orientó al ahorro, como se revela en las entrevistas, reuniones e informes, así que la eficiencia se considera un punto fuerte del proyecto. Por otro lado, según los entrevistados, la baja inversión en algunas actividades, especialmente en CDP, y las políticas de ahorro excesivo, redujeron los resultados y el impacto generado así como la motivación de los participantes y beneficiarios. Como ya se ha mencionado, si el proyecto hubiera aumentado el nivel de inversión y desembolsado más dinero para un número inferior de actividades, especialmente en CDP, la eficacia hubiera sido mejor. Es aconsejable que el proyecto pudiera, en los casos necesarios, aplicar las normas de costos locales acordados con los donantes internacionales y el gobierno vietnamita para aumentar la armonización con otros proyectos y facilitar la ejecución de las actividades.

*La alta rotación tanto del personal del proyecto como de los CF* también fue planteada como un problema que dificultaba la implementación del proyecto, causando retrasos y lentitud en la ejecución de actividades. De 7 CF (cada uno a cargo de una comuna) al inicio, solamente quedaban 3 al finalizar el Convenio. Los oficiales del proyecto también cambiaron mucho. Se barajaron varias razones para esta rotación de personal: (i) la gran carga de trabajo sobre el terreno, especialmente en el componente CDP, (ii) el estricto seguimiento de la oficina del proyecto sobre los CF, (iii) la falta de formación y de incentivos monetarios para el personal y los CF, y (iv) razones personales y familiares del personal y de los CFs. Además, según los encuestados, la mayor parte del personal del Convenio era joven y no muy experimentado en sus áreas de responsabilidad, por lo que el proyecto complementó estas carencias mediante la contratación de consultores externos para llevar a cabo muchas de las actividades en los 3 componentes. La falta de personal del proyecto y de CF (tanto en cantidad como en calidad) combinado con un alto volumen de trabajo, causó retrasos y disminuyó los resultados obtenidos.

Otra cuestión que se discutió fue el enfoque "lento pero prudente" del proyecto en el primer período del proyecto. Según 4 ó 5 actores, los primeros años estuvieron más enfocados al estudio del contexto, al ajuste de las intervenciones y a la planificación, lo que según su criterio causó retrasos y resultó ser una pérdida de tiempo que podía haberse invertido en la implementación de actividades. Tras considerarlo, los evaluadores no encontraron esta opinión pertinente, considerando que en 2006 la reserva natural no era plenamente accesible y se tuvieron que hacer enormes esfuerzos para trabajar allí tras la declaración de la RN. Además, fue necesario realizar diversos estudios durante los primeros años debido a la escasez de datos relativos por ejemplo a biodiversidad en la RN. Los estudios realizados sentaron una base sólida para planificar la gestión de la RN en los años venideros. En CBET, los oficiales del proyecto y los líderes de comuna, durante las entrevistas, expresaron que hubieran preferido que las actividades relativas a turismo se hubieran implementado antes y con mayor celeridad.

Según su opinión, después de una actividad intensiva en torno a estudios y planificación, las actividades de turismo se implementaron durante las dos últimas PACs y, si bien se obtuvieron resultados positivos, debido a la falta de tiempo y de recursos, aún hubo varias actividades planificadas que no pudieron ser implementadas, por lo que el impacto generado en los beneficiarios fue menor del que podría haber sido. De nuevo, las consultas de los evaluadores al primer director del proyecto mostraron que la aceleración en la implementación de las actividades de turismo no hubiera sido posible por motivos técnicos. Durante la fase de formulación, ni la población local (>60%) ni las autoridades tenían una idea clara sobre ecoturismo, por lo que fue necesario planificar las actuaciones cuidadosamente y formar a la población local y a autoridades.

### 3. Análisis del contexto (Segundo Nivel)

#### 3.1. Contexto Político y Socio-económico.

La RN de NSNL incluye un total de siete comunas (Nam Son, Bac Son, Ngo Luong, Ngoc Son, Ngoc Lau, Tu Do, Tan My) con una población aproximada de 14.000 personas viviendo en unos 3.000 hogares. La RN de NSNL es la cuarta zona protegida en la provincia. Hoa Binh es una provincia pobre, de hecho es la 4 provincia entre las más pobres de Vietnam, según los datos aportados por la AECID (Fuente: Documento de Formulación). El 31.3% de la población de la provincia vive bajo el umbral de la pobreza, una pobreza que "afecta al declive de los recursos naturales, los bosques" (JICA 2006). La RN fue identificada como la parte más pobre de la provincia, aproximadamente el 60% de la población de la RN de NSNL vive bajo el estándar nacional de pobreza (casi dos veces el índice de pobreza de la provincia). Esta población vive en zonas remotas en terrenos que limitan el desarrollo agrícola y ganadero, con una explotación insostenible de los recursos sin ningún tipo de organización o gestión. La escasez de tierra para su explotación agrícola por la población local, como consecuencia de la declaración de la RN, es una fuente de conflictos y preocupación para la sostenibilidad de la RN. La tala ilegal y la dependencia de los bosques como medio de vida generan problemas aún sin resolver por la administración local.

En cuanto a sus características socioeconómicas, Hoa Binh tiene *un alto porcentaje de minorías étnicas (> 67%)* en su población, con un total de seis minorías étnicas con su propia lengua, literatura tradicional y festivales. Es una de las pocas provincias de Vietnam donde una minoría étnica (los Muong) constituye la mayor parte de la población con más del 80% de su población en la provincia. Casi todas las personas que viven en la RN de NSNL pertenecen al grupo étnico Muong (99%).

*La infraestructura en la provincia está bastante subdesarrollada*, lo que ha limitado el desarrollo socio-económico. Todas las carreteras en las comunas son pequeñas y a menudo sin pavimentar. La carretera entre los dos distritos de Tan Lac y Lac Son dentro de la RN de NSNL está en unas condiciones deplorables. El acceso a los centros de las villas de las comunas es difícil, especialmente en las comunas Ngo Luong, Bac Son, y Tu Do. Recientemente se han hecho algunas mejoras en los caminos gracias a la inversión del Programa 135 del Gobierno. Sin embargo, aunque sería necesario hacer muchas más mejoras, debido a la política de restricción del gasto público de acuerdo a la Resolución 11 del gobierno central, no se sabe cuando continuará la rehabilitación en las carreteras de la provincia, a pesar de que estaba previsto de que para el año 2020 estaría básicamente completada (según DPI de Hoa Binh). El viaje entre las villas se realiza principalmente a través de pequeños senderos o veredas por las laderas y es muy difícil acceder a las comunas en coche durante la temporada de lluvias. La realidad es que el proyecto ha tenido que implementarse bajo circunstancias adversas, requiriendo de numerosos esfuerzos por parte del equipo del convenio. La falta de desarrollo de las infraestructuras disminuyó la eficiencia y el impacto del proyecto, si comparamos con lo que se podría haber hecho en otras circunstancias. Por ejemplo, según los tour operadores entrevistados, las malas condiciones de las carreteras desalentaron a muchos turistas para visitar la RN.

Los sistemas de riego y electricidad en la reserva natural también se encuentran en malas condiciones. Sólo en torno a un 50% de la población tiene acceso al agua potable. El desarrollo de la agricultura en la región depende en gran medida del agua procedente de arroyos y lluvia. Las líneas de electricidad nacionales han llegado a todas las comunas, pero sólo un número limitado de los hogares locales tiene acceso debido a la carencia de una red secundaria de

abastecimiento a las villas. A menudo las familias hacen las conexiones al cableado eléctrico ellas mismas y algunos hogares utilizan pequeños generadores de energía hidráulica.

El Plan Director para el desarrollo socio-económico de la provincia en el período 2006-2010 se centraba en el fortalecimiento de la seguridad alimentaria de la población, con la producción agrícola como sector clave para la provincia, seguida por el desarrollo industrial, el turismo y la sostenibilidad forestal (según datos del FPD, el 44% de la provincia eran zonas boscosas, vinculadas a áreas topográficas más resistentes). *El Convenio estaba estrechamente alineado con la estrategia de desarrollo de la provincia*, con el objetivo de contribuir al desarrollo socio-económico de la población más vulnerable a través de la planificación y gestión de los recursos naturales de la RN de NSNL (incluida la gestión forestal), y el desarrollo a través de alternativas económicas entre las que se incluye el ecoturismo.

Con las diferentes características culturales, sociales y de la reserva y el potencial de desarrollo turístico, el Gobierno ha promovido Hoa Binh como un lugar clave en la estrategia nacional de turismo. De acuerdo con esta estrategia, se pueden promover tres tipos de turismo en la provincia: el turismo de masas (barco, visita a la presa), el turismo de base cultural y el ecoturismo. La provincia de Hoa Binh tenía su propio plan de turismo 2001-2010, que ofrecía una visión general sobre las orientaciones de desarrollo turístico hasta el 2010. Sin embargo, en el año 2008 el eco-turismo todavía era un concepto nuevo en la provincia e incluso algunos funcionarios de turismo no conocían el concepto de villa cultural, siendo incapaces de determinar destinos de ecoturismo (Fuente: Estrategia de Desarrollo de Ecoturismo - Proyecto NSNL, 2008). Entre las actividades dirigidas a aumentar la sensibilización y el entendimiento del concepto de turismo cultural entre la población local y las autoridades y a promocionar el turismo provincial entre turistas potenciales a través de su introducción en los destinos más populares de Hoa Binh, se publicó y distribuyó en dos años consecutivos un libro turístico con la cooperación del DCST, que recibió opiniones muy positivas. También se señaló que el proyecto anterior (Pu Luong Cuc Phuong) realizó algunas actividades para desarrollar el turismo local en la región y que el proyecto NSNL partía de estos resultados iniciales.

### **3.2. Cambios en el contexto socio-económico**

La opinión mayoritaria entre los entrevistados es que el *Convenio ha supuesto cambios positivos en el desarrollo socio-económico de la provincia en general y en la RN de NSNL en particular*, como se puede observar en la reducción de la tasa de pobreza, el crecimiento económico, la mejora en las infraestructuras, el aumento de la sensibilización en eco-turismo y un mayor entendimiento acerca de la gestión de las reservas naturales entre las agencias gubernamentales. La información del DPI mostraba que durante los últimos años la tasa de pobreza en la provincia disminuyó un 3% cada año, pasando del 31% en 2006 al 22% en 2012. Se observó que ésta mejora en la reducción de la pobreza respondía a la unión de esfuerzos de los muchos programas y proyectos; el Proyecto NSNL era uno de estos proyectos. Las infraestructuras de la provincia y de la RN han sido mejoradas gracias a muchos programas y proyectos del gobierno, entre los que destacan el “Programa 135” para apoyar el Desarrollo Socio-económico de las Zonas Montañosas y de Minorías Étnicas que se enfrentan a dificultades extremas; el “Programa 134” de Apoyo a la Producción Agrícola, Vivienda y Agua Potable para los Hogares de Minorías Étnicas Pobres; el Programa Nacional para la Reducción Sostenible de la Pobreza; el “Programa 167” para el Apoyo a la Vivienda de los Hogares Pobres; el Programa Nacional de Saneamiento y Agua así como programas y proyectos de donantes y ONG, como el proyecto financiado por el WB de reducción de la pobreza en la región montañosa al norte del país, proyectos de desarrollo agrícolas de Japón, Suiza, etc. En términos de conservación de las reservas naturales, a principios del 2012 la cobertura forestal

en la provincial era del 40%, casi la misma que en el 2006, aunque se han percibido mejoras a finales del 2012 si bien los datos todavía no han sido actualizados (fuente: DPI de la provincia de Hoa Binh).

El proyecto NSNL era pequeño desde el punto de vista financiero pero pertinente y armonizado con las políticas provinciales. Además fue introducido en el momento preciso, con la declaración de la RN NSNL en 2006. El proyecto ha sido muy valorado en cuanto a las iniciativas eco-turísticas en la RN, las actividades de conservación natural y el desarrollo agrícola.

Se trata del primer proyecto eco turístico en la provincia en turismo sostenible, además de ser implementado en una zona protegida y con interés forestal. El proyecto contribuyó a mejorar la comprensión de las autoridades locales, la población local y los beneficiarios en el concepto de eco-turismo. El modelo de eco-turismo se inició en la RN y demostró un gran éxito, generando un modo de vida alternativo para la población local, y por lo tanto reduciendo su dependencia de los recursos naturales y la explotación ilegal en la reserva. Más de 100 habitantes locales se han beneficiado directamente de la actividad eco-turística del proyecto.

Por otro lado, el proyecto ha jugado un papel importante en la mejora de la gestión de la RN, contribuyendo a la gestión y protección del medioambiente. Los investigadores del proyecto crearon una base de datos sobre los recursos naturales y la biodiversidad de la RN, que no existían al inicio del convenio. El proyecto también apoyó la demarcación y zonificación de la RN y se creó un plan de conservación y gestión para la RN, un instrumento de planificación y gestión sistemática de la RN. Las sesiones de formación y herramientas facilitadas al personal del FPD ayudaron a aumentar su concienciación, conocimiento y capacidades de gestión de la RN. Las entrevistas mostraron que el personal del consejo de administración de la RN valoraba mucho las actividades de formación del proyecto y que los conocimientos obtenidos eran aplicables en su trabajo diario. Además, en comparación con la situación 5 años atrás, el conocimiento de la población local sobre la RN había mejorado considerablemente, gracias a varias actividades de comunicación realizadas por el proyecto; todos los beneficiarios entrevistados reconocieron la necesidad de proteger el bosque y preservar la RN.

Aparte de las actividades de eco-turismo, el proyecto apoyó las actividades tradicionales de agricultura a través de un enfoque participativo, con el objetivo de mejorar la productividad y aumentar los ingresos para los hogares (por ej. cría de ganado, mejora de los cultivos, desarrollo de pequeñas infraestructuras), tratando de integrar los temas culturales y de igualdad de género en las actividades. Se desarrollaron satisfactoriamente alrededor de 10 modelos y actividades, según indicaron los líderes de comuna y de villa, como por ejemplo el cultivo del maíz usando semillas de más fuertes, la cría de cerdo, el crecimiento del vegetal "su su", el cultivo de mandarina, hornos eficientes, construcción de presas y otros. Las actividades fueron propuestas bajo el enfoque de abajo hacia arriba, asegurando así la pertinencia con las necesidades locales. En total, el CDP apoyó a 2.455 familias, un 79% del total, en las 51 villas de la RN. El proyecto benefició a un alto porcentaje de la población de la RN, a pesar de que muchas actividades eran pequeñas y estaban muy dispersas.

Otro éxito del proyecto fue la promoción de la diversidad de la cultura Muong a través del eco-turismo y las actividades de comunicación. La conservación de la cultura Muong es un impacto intangible muy significativo generado por el proyecto, que contribuye a promover el patrimonio cultural y el turismo, en la RN y en general en la provincia de Hoa Binh. El festival Muong, la representación "We are Muong" por niños, incluyendo concursos de canto, de dibujo, de conocimientos sobre la protección del bosque, crearon un impacto social significativo atrayendo

a un gran número de personas. La conservación de los cantos y bailes tradicionales Muong fue promovida como un esfuerzo de desarrollo turístico. El libro de plantas medicinales Muong editado por el Convenio también se considera patrimonio cultural intangible. Además, el modelo eco-turístico prestó gran atención al apoyo y los beneficios compartidos para las comunidades a través de la contribución de un porcentaje de los ingresos obtenidos por los proveedores de servicios (los dueños de las Homestays, “xe om”, guías turísticos, etc.) a un Fondo Rotatorio gestionado por la Unión de Mujeres que otorga préstamos a los agricultores pobres. De momento, el fondo ha podido otorgar préstamos a casi 10 hogares para la producción agrícola.

Se considera que la promoción de la igualdad de género fue completamente incorporada a las actividades del proyecto y que se obtuvieron resultados significativos en este aspecto. La campaña contra la violencia doméstica ha sido muy valorada por la población y las autoridades locales por su carácter innovador y por ser la primera actividad realizada en la localidad con la participación de la WU a nivel provincial. Se grabaron varios videos, a los que es posible acceder a través de los siguientes links:

<http://www.youtube.com/watch?v=uXKMQSLe-e0>

<http://www.youtube.com/watch?v=NBEXjhZZL-k>



## 4. Análisis de objetivos (Tercer nivel)

### 4.1. Resumen

Los logros del proyecto fueron identificados y evaluados utilizando la información de los planes anuales de trabajo, informes anuales de seguimiento, informes de progreso e informes de actividad comparándolos con el objetivo del desarrollo, 4 objetivos específicos, resultados y actividades de los 3 componentes (CDP, ecoturismo, conservación natural) como se diseñó en la matriz de planificación del Documento de Formulación. Los resultados de la visita de campo se complementaron con el análisis de la documentación para evaluar los resultados y objetivos alcanzados por el Convenio.

Un proyecto se considera eficaz si las actividades se han llevado a cabo según lo previsto, se han logrado los resultados y se ha contribuido a los objetivos. Se considera que *en general las actividades se han llevado a cabo según lo planeado, contribuyendo a lograr los resultados y objetivos*. Todas las actividades diseñadas e implementadas se corresponden *con el objetivo de desarrollo, contribuyendo al desarrollo sostenible de la población de la provincia de Hoa Binh así como de cada uno de los cuatro objetivos específicos*. Los componentes y actividades estaban interrelacionados y eran complementarios, algunas actividades se basaban en los resultados de las otras actividades, por ejemplo, las actividades de ecoturismo han contribuido a la conservación de la reserva natural y viceversa. Las actividades también fueron secuenciales en el tiempo, las de los primeros años fueron más de naturaleza preparatoria y de planificación, mientras que en los últimos años se centraban en la implementación y consolidación basándose en los resultados previos. El proyecto también tuvo en cuenta las recomendaciones de la evaluación intermedia para mejorar su rendimiento.

El proyecto logró *resultados positivos y alentadores para ayudar a mejorar el desarrollo sostenible de la población local en la RN NSNL*. Los beneficiarios directos principales son la población local de la Reserva Natural, con un total aproximado de 3.098 familias (13.320 personas), que viven en 51 villas dentro de la RN, de los cuales más del 98% pertenecen a la minoría étnica Muong. Estos beneficiarios han recibido un beneficio directo de los tres componentes del proyecto. El componente CDP ha apoyado a 2.455 de las familias, un 79% del total, y algunas de estas familias han recibido apoyo en más de una actividad; de hecho se han llevado a cabo 5.940 actividades en los hogares. En lo que respecta al turismo, 115 familias han recibido apoyo directo.

Otros beneficiarios directos son el personal de la contraparte de la RN (formada por 27 personas), que han recibido materiales y formación, tanto teórica como práctica. Aquellas poblaciones que viven alrededor de la reserva natural y que han realizado iniciativas de ecoturismo complementarias a las realizadas dentro del área protegida también se consideran beneficiarios. La población de Hoa Binh en su conjunto se considera beneficiario indirecto, gracias al impulso del desarrollo económico de la NR; el sector turístico, los pequeños negocios y servicios así como las actividades en el componente de conservación beneficiarán a toda la provincia.

Los informes de seguimiento de las PACs registraron el nivel de ejecución de las actividades y el logro de resultados en términos porcentuales. A continuación se presentan observaciones sobre los resultados de cada uno de los objetivos específicos al final del proyecto.

- Las actividades del Objetivo Específico 1 se completaron, especialmente en lo que respecta al mantenimiento de la oficina del proyecto, capacitación para el personal de campo y el personal

del FPD. Sin embargo, se observó que a pesar de que se sensibilizó en ecoturismo a los funcionarios del gobierno a través de la capacitación, los foros y la colaboración conjunta con el personal del proyecto en la realización de las actividades, la capacitación de los actores relevantes relacionados con el ecoturismo en la RN se encontraba todavía en la etapa inicial de un lento proceso de transferencia de conceptos y capacidades.

- Las actividades previstas en el Objetivo Específico 2 se completaron, generando estudios significativos para la planificación de la RN NSNL. Los estudios sobre recursos naturales y biodiversidad se completaron y han sido muy valorados por el FPD, ya que era la primera vez que este tipo de información era recogida y estudiada de una manera integral (aunque algunos datos se perdieron o no estaban actualizados). El papel de las comunas en la supervisión y aprobación de las actividades de apoyo a las villas se mejoró, como se ve en el cambio de nombre de VDP a CDP, siguiendo la recomendación de la MTE. Sin embargo, la inclusión de estos CDP en los planes de distrito y provinciales y el fortalecimiento de la función de estos niveles superiores parecen no haberse alcanzado, lo que podría afectar a la sostenibilidad de los resultados alcanzados una vez finalizado el proyecto.

- El Objetivo Específico 3 se centró en el apoyo a las opciones de desarrollo sostenible, con la implementación de los CDP, el eco-turismo y la conservación de la naturaleza, basándose en los resultados de los preparativos y la planificación de períodos anteriores. Muchas de las actividades se completaron, incluyendo la implementación de las actividades identificadas en CDP, investigaciones y capacitación en conservación, apoyo a las pequeñas infraestructuras en CBT y la promoción de NSNL como destino turístico.

- El Objetivo Específico 4 tenía como objetivo promover la participación de los actores relacionados con la RN para trabajar juntos en su gestión. Los primeros resultados se lograron a través de foros, cursos y eventos de sensibilización. Se diseñó e implementó un sistema de seguimiento y evaluación y se desarrollaron indicadores de medición, aunque se considera que no han sido suficientes para evaluar, en términos cuantitativos, los resultados y el impacto.

En general, las actividades se llevaron a cabo como estaban previstas, y se correspondían con los objetivos diseñados, y en caso de cambios, generalmente estaban destinados a resolver cambios en el contexto y a mejorar la viabilidad y la eficiencia. Tras los primeros años de puesta en marcha, planificación y preparativos, el proyecto entró en la fase de fortalecimiento y consolidación de actividades. Mientras un número de actores clave, incluyendo los órganos gestores de la RN, las autoridades a nivel provincial, de distrito y comuna, y el personal del proyecto consideraban CBET como el componente mejor valorado del proyecto, también valoraban enormemente los resultados en los componentes de CDP y de conservación natural. La razón para esta valoración podría ser que las actividades en turismo generaron ingresos reales para las villas mientras que los avances hechos a nivel de sensibilización y capacitación en conservación natural son intangibles y no cuantificables en términos monetarios. Además, los entrevistados mencionaron que en los primeros años, el proyecto estiró los recursos en demasiadas actividades pequeñas y fragmentadas en CDP, por lo que el impacto generado fue modesto y no especialmente visible comparado con CBET, que por ejemplo creó una ruta de senderismo en la región. En general, se hubiera preferido que los recursos invertidos en CDP hubieran estado centrados en menos actividades y más seleccionadas de acuerdo a su pertinencia respecto a las condiciones locales, de tal manera se hubieran impulsado a mayor escala de una manera sostenible (p.ej. el cultivo de maíz). Se considera que en el último periodo, el proyecto redujo el número de pequeñas actividades en CDP, invirtió los recursos de una manera más focalizada y fortaleció el CBET, lo que se considera muy acertado.

Una limitación observada es que la consolidación e institucionalización de resultados parece no haber sido suficiente debido a la falta de cooperación entre el proyecto y los departamentos pertinentes del gobierno, lo que sería un aspecto a mejorar en futuras intervenciones. Hasta el final del proyecto los CDPs no estuvieron integrados en los planes provinciales y de distrito, lo que podría derivar en una falta de apropiación de la administración gubernamental y disminuir su capacidad para controlar, mantener y expandir las actividades a largo plazo. Aunque el gobierno de Hoa Binh podría desarrollar el ecoturismo integrándolo en los planes provinciales, la realidad es que hasta el momento no ha formulado ningún plan específico de acción con dotación presupuestaria. Igualmente, en conservación natural, según el FPD de Hoa Binh, no hay suficientes fondos por parte de la administración para invertirlos en actividades de conservación. Debido a estos asuntos el tema de la sostenibilidad queda en suspenso.

Se informó que las actividades en el distrito Lac Son eran más eficaces que en el distrito Tan Lac, como se refleja en el número de actividades, beneficiarios, y sobre todo en la parte de eco-turismo. Una posible respuesta es que en Tan Lac han actuado otros proyectos de desarrollo de diferentes donantes y ONG, lo que ha generado una mentalidad de "dependencia de los proyectos" por parte de la comunidad local, que consideró el mecanismo de gestión financiero del proyecto NSNL demasiado estricto en comparación con otros proyectos internacionales. Esto planteó la necesidad de coordinarse mejor entre los proyectos de desarrollo de la misma región. Tan Lac también tiene un gran potencial para el desarrollo de una ruta de senderismo pero, debido a la escasez de fondos, esto no fue posible en el marco del proyecto. El desarrollo de la cueva de Ton en la comuna de Nam Son, distrito Tan Lac, no se llevó a cabo según lo previsto por los siguientes motivos: (i) la superposición de responsabilidades por parte de los organismos gubernamentales (DCST, órgano gestor de la RN, los comités populares locales) a cargo de la zona, (ii) la discusión entre las autoridades locales y el proyecto sobre la asignación de fondos para la infraestructura en la Cueva de Ton no llegó a un acuerdo (Fuentes: Entrevistas en el distrito de Tan Lac, el órgano gestor de la RN y el personal del proyecto).

## 4.2. Resultados en cada componente.

A continuación se muestra un resumen y análisis de los resultados en cada componente del proyecto.

### **CDP:**

Este componente aplicó sistemáticamente un enfoque participativo de abajo a arriba, que consistía en aprender haciendo, con un gran número de actividades de carácter socio-económico llevadas a cabo en 6 grupos (Silvicultura, Agricultura, Ganadería, Infraestructuras, Social, Género). Se implementaron un total de 66 actividades para los beneficiarios individuales y 12 actividades generales para las comunas. Se apoyó a un total de 5.940 beneficiarios individuales a través de estas actividades. La mayor parte del apoyo se realizó a través de la formación (42% de la ayuda total) y los materiales (36%), mientras que el modelo de desarrollo seguía siendo modesto (9%). La ganadería y la agricultura representaron cerca del 70% de las actividades, repartiéndose el resto entre actividades de infraestructura, forestales, de género y de carácter social (30%).

Las entrevistas de campo reflejan que (i) las actividades cubrieron las necesidades y prioridades de los beneficiarios gracias al enfoque ascendente, (ii) la mayoría de las actividades

fueron exitosas y eficientes, contribuyendo a la mejora de los conocimientos y capacidades de los agricultores y a la productividad de los cultivos y la cría de animales, (iii) algunos modelos y actividades fallaron debido a que las condiciones locales no eran las apropiadas o las condiciones climáticas fueron adversas (por ej. cría de abejas y de conejo), (iv) las actividades eran demasiado pequeñas y estaban muy fragmentadas por lo que el esfuerzo dedicado a cada actividad no fue lo suficientemente intenso y profundo como para crear una mejora significativa, (v) el desarrollo de modelos y la construcción de pequeñas infraestructuras fueron eficaces, pero la inversión en estas actividades fue limitada, por lo que sería bueno seguir trabajando en ello en futuras intervenciones, (vi) no se implementaron actividades de desarrollo de mercado, por lo que los agricultores estaban preocupados por la salida comercial de sus productos. Por ejemplo, las frutas vegetales "Su Su" o la mandarina fueron creciendo bien, pero para su comercialización los agricultores dependían completamente de los intermediarios, que suelen presionar sobre los precios de los agricultores. La falta de actividades que vincularan la producción con la comercialización de los productos ha sido una debilidad del proyecto.

Otra cuestión que se plantea es que el nivel de inversión por cada hogar es muy pequeño en comparación con sus necesidades. Hubieran preferido un mayor apoyo para materiales (semillas, fertilizantes), además de la formación técnica, así como una mayor inversión en los modelos de desarrollo y las pequeñas infraestructuras.

Se considera que existe un riesgo de sostenibilidad en este componente. En concreto, como se comprobó en las visitas a distintos hogares beneficiarios y también según las opiniones de los CF, un gran número de agricultores, debido a la escasez de dinero, no pudo aplicar las técnicas adquiridas en las capacitaciones. Por ejemplo, la cantidad de fertilizante que se podían permitir no era suficiente para asegurar el rendimiento de los cultivos. Sin embargo, los CF no fueron capaces de estimar el porcentaje de agricultores que continuaron con las actividades iniciadas por el proyecto y cuales las abandonaron. La razón que apuntan es que la carga de trabajo era muy elevada y no podían asegurar un correcto seguimiento de las actividades una vez finalizadas. Además, la falta de apoyo para el seguimiento y las capacitaciones por parte de las autoridades locales (oficinas de extensión agrícola) dificultaron la continuidad y réplica de estas actividades a largo plazo.

**Tabla 3: Resumen de los beneficiarios en CDP (Fuente: Proyecto NSNL)**

<b>Resumen estadístico de la base de datos de hogares beneficiarios</b>							
<b>Total</b>							
Total de beneficiarios			5,940				
Total hogares dentro del área de intervención			3,098	100%			
Total de hogares beneficiados			2,455	79%			
Total de hogares que no recibieron apoyo			643	21%			
<b>Por comuna</b>							
	Ngo Luong	Nam Son	Bac Son	Ngoc Son	Ngoc Lau	Tu Do	Tan My
Total beneficiarios	594	685	604	926	1,379	1,437	315

Total de hogares	331	339	606	589	551	558	124
Total de hogares beneficiados	299	322	320	445	484	463	122
Total de hogares que no recibieron apoyo	32	17	286	144	67	95	2
% de hogares beneficiados	90%	95%	53%	76%	88%	83%	98%

## ECO-Turismo

Se considera que CBT fue el principal motivo de origen del proyecto, como demuestra su título, con el objetivo de desarrollar el ecoturismo en la RN de NSNL como alternativa de subsistencia para los residentes locales, afectados por la creación de la RN. Se considera el componente más exitoso y con un impacto visible por todos los actores entrevistados durante la evaluación final. Según su opinión, el desarrollo de CBT llevaría al desarrollo socioeconómico y la conservación de la RN, por lo que debería ser clave en el proyecto. Una observación de muchos de los encuestados es que el componente CBT habría sido más eficaz si se hubiera impulsado mucho antes (las actividades en CBT se empezaron a implementar tras 3 años de investigación y planificación). No obstante, el equipo evaluador considera que el enfoque del proyecto ha sido pertinente dado el desconocimiento general en temas de turismo al inicio del proyecto; además, el componente CBT fue cuidadosamente diseñado por el equipo del proyecto para asegurarse de que beneficiaría a las comunidades y se adaptaría a las características del entorno, aprovechando el potencial de la RN en cuanto a paisaje natural y a la cultura Muong. Con el apoyo del proyecto, se diseñó una ruta de senderismo desde la RN NSNL hasta el Parque Nacional Cuc Phuong, aprovechando que Cuc Phuong tiene una trayectoria mayor en cuanto a destino turístico.

Un logro importante del proyecto fue la preservación de la cultura Muong a través del ecoturismo en las comunas Tu Ne y Than Hoi, en el distrito de Tan Lac, durante el periodo 2008-2009. Las actividades incluían: (1) establecimiento de un grupo de turismo comunitario en Than Hoi, que incluía la producción textil, cocina, equipos de baile y canto; (2) capacitación de miembros del grupo en cuanto a comportamiento, cocina y programas de entretenimiento; (3) organización de un viaje de estudio a Mai Chau y Pu Luong; (4) mejora de la casa cultural de la villa de Cu y de las homestays; (5) revisión e impresión del folleto turístico de Tu Ne; y (6) edición del libro de plantas medicinales Muong. Se consideraba que estas actividades mejorarían la actitud de los habitantes de las villas de estas dos comunas en su apreciación y preservación de la identidad cultural Muong y conocimiento indígena, sentarían las bases para la introducción del concepto CBET en la región y extraería valiosas lecciones para la implementación del componente CBET del proyecto en los últimos años.

Se implementaron muchas actividades, incluido el apoyo de materiales para las partes interesadas (propietarios de homestays, guías locales y otros), capacitación (Inglés, cocina, primeros auxilios, etc.), viajes de estudio, construcción de pequeñas infraestructuras (zona de aparcamiento, lugares de descanso, etc.), la comercialización y promoción (vinculación con los operadores turísticos, publicación de mapas turísticos y folletos, establecimiento y mantenimiento de la página web – <http://nslntourism.com> – y actividades en red), la creación de la Asociación CBET y la creación de un fondo rotatorio destinado a retribuir beneficios a la comunidad local. NSNL ha recibido un creciente número de turistas desde 2010-2012, tal y

como se estimó en un principio, creando ingresos estables para los proveedores de servicios (dueños de homestays, conductores de "xe om", guías de turismo y otros)

Se plantearon algunas restricciones para el CBTE en el área: (i) pésimas condiciones de las carreteras, por ejemplo de Ngoc Son a Tu Do, que llevan aparejado un aumento del coste para los operadores turísticos, que tuvieron que alquilar camiones para llegar a algunos puntos, (ii) falta de servicios para los turistas, (iii) baños mal acondicionados, (iv) limitados conocimientos y capacidad de gestión de la Asociación CBET que necesitaba de una formación continua una vez finalizado el proyecto, y (v) ausencia de un plan de marketing para promocionar el destino. Se considera que el destino debe tratar de preservar sus características distintivas y evitar la trampa del "turismo de masas", como se ha visto en otras regiones ya que socavaría sus propias características culturales y naturales. Las entrevistas con los operadores turísticos en Hanoi también revelaron algunas preocupaciones sobre el uso de la tasa comunitaria aplicada a los operadores turísticos (10-20%). Si bien se entiende que esta tasa se utiliza para contribuir al fondo rotatorio y pagar los gastos de funcionamiento de CBET-A, los operadores turísticos querían que CBET-A comunicara de una manera clara y transparente los usos de esta tasa.

**Tabla 4: Número de Turistas e Ingresos (Fuente: Proyecto NSNL)**

Nº TOTAL DE TURISTAS	Octubre 2010 - Abril 2012			
	ORIGEN DE LOS TURISTAS	LLEGADA	MEDIA MENSUAL	INGRESOS (VND)
A TRAVÉS DEL PROYECTO	181	11	27,259,036	150,602
TOUR OPERADORES	317	19	77,675,497	245,033
TOURISTAS INDEPENDIENTES	28	2	6,000,000	214,286
TOTAL	526	31	110,934,533	210,902

#### **Conservación de la naturaleza:**

Se trata de un importante componente del proyecto, dado que el proyecto se desarrolla en una RN, por lo que la conservación de la naturaleza debe estar integrada en la aplicación de cualquier actividad o plan. Además, el otro componente del proyecto, el ecoturismo, debe adaptarse a las características del entorno y no producir impactos negativos en la población local y el entorno. La conservación de la naturaleza tiene por objeto (i) aumentar la base de datos en biodiversidad en la RN, (ii) mejorar la relación y el trabajo conjunto entre el FPD y los comités populares locales así como con la población local, (iii) fortalecer la capacidad del personal del FPD, y (iv) aumentar la sensibilización de la población local y las autoridades en materia ambiental.

En este componente, se alcanzaron importantes logros, más aún si se considera el bajo nivel del que se partía. Cuando empezó el proyecto, no había información alguna acerca de la biodiversidad en la RN NSNL, y había sólo 4 agentes forestales en lugar de los 27 actuales. Los principales logros incluyen:

- Se elaboraron y pusieron en marcha 4 estudios en biodiversidad realizados por FFI (tipo de bosque, vertebrados, uso del suelo y aprovechamientos forestales, recursos naturales de agua), generando información de base fundamental para desarrollar los programas de conservación en la RN.
- Se completó un plan de acción y un plan de conservación a largo plazo para el período 2010-2014, proporcionando al FPD una herramienta para la planificación y el diseño de programas concretos de gestión y conservación en los siguientes años.
- Se impartieron cursos de formación al personal del FPD (artes marciales, GPS, fototrampeo, IT, cumplimiento de la ley, eco-turismo, visitas a otras áreas protegidas).
- Dotación de equipo para el FPD (tiendas, dispositivos GPS, unidades de disco duro, hamacas, sistema de fototrampeo, botas, binoculares, mochilas, el coche del proyecto y el equipo de la oficina del proyecto).
- Aumento del conocimiento en biodiversidad de NSNL:
  - o Distribución de vertebrados histórica y actual: medidas de conservación de la naturaleza por parte de los cazadores.
  - o Estudio de grupos de plantas y especies de árboles poco conocidos.
  - o Estudio de tortugas terrestres y acuáticas.
  - o Estudio de pequeños carnívoros.
  - o Difusión de los valores naturales y científicos de la RN NSNL.
- Sensibilización y educación en temas ambientales para la población local y autoridades a través de actividades de comunicación:
  - o Premios escolares para el diseño del logo.
  - o Concurso para crear eslóganes para una campaña contra el comercio de fauna salvaje y la tala ilegal entre organizaciones de masas y escuelas en la RN.
  - o Se seleccionaron los 10 mejores eslóganes y se diseñó un póster.
  - o Se produjo un documental sobre los valores, amenazas y normativa de la Reserva Natural.
  - o Se editó un libro de plantas medicinales Muong para locales y turistas.

Dentro de este apartado merece mención especial la publicación de un artículo especializado sobre fauna amenazada en la Reserva Natural Ngoc Son Ngo Luong a través del conocimiento local, en concreto de los cazadores de la RN. Este artículo (**Cano, L.S. & Tellería, J.L., 2013. Local ecological knowledge as a tool for assessing the status of endangered vertebrates: a case study in Vietnam. *Oryx*, volume 47, issue 02, pp. 177-183**), firmado por el primer expatriado del Convenio, Luis Santiago Cano, miembro del equipo de fauna de la Universidad Complutense de Madrid, fue publicado el 16 de abril de 2013 en la prestigiosa revista científica internacional **Oryx**. Surge del trabajo realizado en el marco del Convenio para la elaboración del estudio "*An Approach to key Extinguished, Threatened and Endangered Vertebrate Species in Ngoc Son Luong Nature Reserve of Hoa Binh Province*" y permite hacerse una idea del buen trabajo realizado en conservación en la RN y de su repercusión a nivel internacional.

La Conservación de la RN ha sido un reto para el FPD, dada su falta de personal (tanto en número, cualificación como experiencia). En la RN NSNL hay sólo 27 empleados a cargo de una superficie de 19.254 hectáreas. Se informó de que en los últimos meses, además de las campañas de comunicación, siguiendo instrucciones del gobierno central, el gobierno local ha tomado medidas estrictas para combatir la tala ilegal y la explotación, por lo que la proporción de infracciones ha disminuido considerablemente (alrededor de 60% en comparación con los 6 primeros meses de 2012). En el distrito de Tan Lac existe una mejor conservación de la naturaleza que en Lac Son, con un número menor de casos de infracciones. De acuerdo con los resultados de las entrevistas, en Tan Lac el número de casos de tala ilegal en el año 2012 fue de 10 frente a 20 en 2006, y en Son Lac el número fue de 87 en 2012 comparados con los

125 en 2010. Según los entrevistados esta mejora es también gracias al impacto de las actividades de comunicación en protección del medio ambiente llevada a cabo por el proyecto.

## **5. Análisis de impacto (Cuarto nivel)**

### **5.1. Resumen**

El proyecto fue diseñado con el objetivo general de contribuir al desarrollo sostenible de la población de Hoa Binh a través de actividades de desarrollo socioeconómico, ecoturismo y de conservación de la naturaleza, con un impacto positivo en los grupos de beneficiarios. El equipo de evaluación constató que el proyecto alcanzó estos objetivos y tuvo el impacto esperado en las partes implicadas.

Se considera que la conservación de la naturaleza es un largo proceso continuo, lo que requiere un esfuerzo constante y concertado de todos los actores involucrados. Igualmente, el CBT ha sido introducido recientemente en NSNL y es un modelo que se espera genere beneficios a largo plazo, por lo que la evaluación final sólo podrá proporcionar una valoración preliminar sobre el impacto. Además, a las familias beneficiarias les llevará mucho tiempo cambiar sus hábitos y aplicar las nuevas técnicas transferidas por el proyecto. Por tanto, sin un seguimiento adecuado después de cada actividad, no se mantendrán sus conocimientos y habilidades ni generarán impactos visibles.

*En general, el proyecto generó impactos positivos en la mentalidad, actitud, conciencia, conocimiento y habilidades de la población local y los socios locales.* Hasta el final del proyecto, un creciente número de personas aprendió a compartir la filosofía del proyecto en cuanto a su orientación hacia la población local, priorizando las comunidades más pobres, con transparencia y eficiencia. El enfoque ascendente de empoderamiento de los agricultores locales, CFs locales y los niveles administrativos de base (villa y comuna), a través de un proceso de aprendizaje mediante la práctica, fue reconocido por los agricultores, a pesar de presentar algunas debilidades, ya que les dio la posibilidad de generar nuevos empleos e ingresos, especialmente a través de las actividades de CBT.

El proyecto contribuyó a la protección y gestión ambiental mediante la mejora de las capacidades y habilidades del personal de la RN y de la sensibilización de la población local. Los estudios de investigación realizados en el primer periodo del proyecto arrojaron información sobre el estado de la biodiversidad de la RN de una manera integral, estableciendo una base para la conservación natural de la RN. La entrevistas mostraron que el personal de la RN podía aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en los cursos de formación en su trabajo diario. Por otra parte, las campañas de comunicación tanto del gobierno como del proyecto derivaron en que la población local entendiera mejor la necesidad de proteger la naturaleza y el entorno, por ejemplo reduciendo la tala ilegal.

Además, los resultados del proyecto generaron impactos a otros niveles y en otros proyectos. El proyecto generó información importante y relevante que no existía con anterioridad, incluso temas de conservación importantes a nivel nacional que han sido aprovechados por otros proyectos. Por ejemplo, la RN NSNL se ha incluido como “destino turístico responsable” por Mekong Responsible Tourism (Fuente: <http://www.mekongresponsibletourism.org/vietnam/20-do-vietnam/10-cbt-homestays-in-viet-nam/trek-and-stay-with-the-muong-tribe.html>). Por otro lado, un informe técnico y un estudio han sido fuentes relevantes de información para otros documentos de conservación relevantes en Vietnam como “The Conservation Status of



Gibbons in Vietnam (2012)” (Fuente: <http://www.fauna-flora.org/wp-content/uploads/The-Conservation-Status-of-Gibbons-in-Vietnam.pdf>).

A pesar de los impactos positivos, la impresión general de los socios locales era que el proyecto no había creado una mejora considerable y cuantificable en los beneficiarios. Se considera que los resultados en los planes de desarrollo económico local, CBT y conservación natural necesitarán más tiempo y más recursos para generar impactos visibles. Las razones fueron múltiples: los recursos del proyecto eran limitados, el trabajo con minorías étnicas en una región poco desarrollada es complicado y difícil, muchas actividades en CDP eran pequeñas y estaban muy fragmentadas, por lo que no generaron un impacto visible y profundo, y no había un sistema sólido de evaluación y seguimiento para medir el impacto del proyecto de una manera cuantitativa. El proyecto pudo implementar muchas actividades, si tomamos como referencia el número, pero actuó solamente como un "catalizador" para el desarrollo, ya que son las autoridades locales las que deben trabajar sobre los resultados obtenidos para replicar los modelos con el fin de conseguir un impacto más amplio.

## 5.2. Impacto en los beneficiarios

### Población local

*El proyecto contribuyó a la mejora y desarrollo de las actividades socioeconómicas en los hogares.* Los agricultores visitados durante la evaluación expresaron su agradecimiento hacia el proyecto en cuanto a la mejora sus conocimientos y habilidades en los cultivos agrícolas y la cría de animales a través de cursos de capacitación y apoyo (apoyo con semillas, fertilizantes, préstamos), promoción de nuevos cultivos, sensibilización en medio ambiente y cuestiones sociales, así como apoyo material en la mejora de pequeñas infraestructuras (presas, cría de ganado porcino, piscifactorías). La selección de los hogares participantes se consideró transparente y justa, dando prioridad a los hogares pobres y las mujeres. Alrededor de un 30% de los agricultores entrevistados reconocieron una mejora en el rendimiento de producción en actividades como la cría de cerdos y el cultivo de maíz híbrido y mandarina, gracias al apoyo del proyecto.

Por otro lado, la implementación de demasiadas actividades en 51 villas con un presupuesto limitado hizo que el impacto final fuera moderado en la mayoría de los hogares que participaron en CDP. Los resultados y modelos hubieran sido más visibles y más fáciles de reproducir si los recursos se hubieran invertido en un menor número de actividades y aldeas beneficiarias,, aumentando así la financiación en cada actividad y villa. Según la opinión de los CF, debido a la gran carga de trabajo que suponía la implementación de demasiadas actividades, el tiempo invertido en el seguimiento de las actividades no fue suficiente, por lo que se carece de información sobre los resultados a largo plazo de las actividades (por ej. si los hogares aplican correctamente las técnicas de producción después de finalizadas las actividades, si las técnicas empleadas mejoran la productividad o si los resultados cumplen sus expectativas.) Según informaron los CF, esta sobre fragmentación de actividades creó “un problema de personal y de FC corriendo tras las actividades en vez de centrándose en los resultados y en el impacto del proyecto”.

El impacto en CBT es más visible, como se percibe en el creciente número de turistas, los ingresos procedentes del turismo y la satisfacción de los hogares involucrados. Según informó la CBET-A, los ingresos procedentes del CBT aumentaron significativamente en 2012 en comparación con 2011, aunque los datos finales todavía no han sido actualizados. Uno de los

propietarios de las homestays declaraba haber alcanzado un ingreso mensual de 10 millones de VND procedentes del turismo para complementar sus ingresos procedentes de las actividades agrícolas tradicionales, un resultado notable teniendo en cuenta el bajo nivel actual de ingresos de los habitantes locales. La siguiente cita es muy representativa: *"Desde que empezamos la actividad de ecoturismo, no tenemos que entrar en el bosque para obtener leña o madera. Nuestra calidad de vida es mejor, tenemos más dinero para los muebles y para enviar a nuestros hijos a la escuela. Estamos contentos con este ingreso estable"* (Ms.Quach Thi Thuc - propietaria de la homestay Mu Stream 2 – villa Khuong, comuna Tu Do, NSNL NR).

La conservación de la RN también ha mejorado gracias a las iniciativas de comunicación del proyecto, especialmente las actuaciones Muong y los resultados del apoyo en VDP y CBT. Según informaciones del personal de la RN, algunos conductores de "xe om" para turistas confesaban que ahora que estaban percibiendo ingresos por conducir mototaxis para los turistas habían dejado de entrar en la RN. El desarrollo de las actividades agrícolas en el proyecto también creó ingresos estables para los agricultores como alternativa a la explotación de los bosques, aunque los datos de mejora en los ingresos no fueron registrados ni facilitados a los evaluadores.

El impacto en la cultura y el género se observó a través de las actividades de promoción de la cultura Muong y los cursos de prevención de la violencia familiar. "Se dio prioridad a las mujeres y se integro el género en todas las actividades del proyecto", según informó el personal del proyecto y los FC. Como se comprueba, las políticas de género ayudaron a promover el papel de la mujer entre la población local.

### **Socios Locales**

*El conocimiento y las habilidades de gestión del órgano gestor del FPD y su personal en la conservación de la RN mejoraron* gracias al trabajo con el personal del proyecto y los expertos, la participación en cursos de formación, el acompañamiento a los equipos de investigación y la aplicación de los resultados de los estudios en biodiversidad en la RN, según el personal entrevistado de la RN. Gradualmente el personal del FPD en la RN aprendió a compartir la filosofía y el enfoque del proyecto, por lo que cambió su mentalidad, actitud y estilo de trabajo. Sin embargo, se considera que si se le hubiera dado más responsabilidad al FPD, se hubiera generado más confianza en su capacidad y hubiera mejorado la cooperación y la apropiación del socio local.

Con respecto a las autoridades del gobierno local, *los comités populares de las comunas estaban más involucrados en las actividades del proyecto*, especialmente en los últimos años, y como resultado, comprendían mejor los objetivos y actividades del proyecto. Aquellos en los niveles de distrito y provinciales eran menos activos, lo que conllevaba una falta de entendimiento y cooperación con el proyecto; La colaboración del proyecto con las agencias de los niveles superiores gubernamentales se limitaba a la información sobre los avances más que a la aplicación conjunta o el seguimiento de actividades. Además, las agencias pertinentes de provincia y distrito (oficina de extensión agrícola, oficina de cultura, WU) sólo parecían tener una comprensión limitada sobre el proyecto obtenida a través de las reuniones anuales dentro de sus responsabilidades de gestión estatal. Excepción a lo anterior sería parte del personal de DCST, que dijo haber participado y colaborado estrechamente con el proyecto en las actividades de turismo (desarrollo de materiales de promoción, organización de concursos de canto Muong y otros), mejorando significativamente en el fortalecimiento de capacidades. Aquellos, dentro de las oficinas de extensión agrícola, más estrechamente involucrados en el proyecto actuaron más como consultores / formadores independientes que como

representantes de sus oficinas, por lo que el impacto generado fue más a nivel individual que institucional.

Una vez más, el proyecto sólo facilitó el proceso y una vez terminado, les corresponde a los socios locales adoptar un enfoque más proactivo para la conservación de sus recursos naturales y mejorar la forma de vida de los habitantes locales. Es la responsabilidad del gobierno proteger sus propios activos de una manera sostenible.

Se podría decir que el proyecto creó un impacto positivo a nivel individual, de manera más limitada, a nivel organizativo, sin embargo, el nivel de institucionalización de los resultados no se consideró suficiente. Mayores esfuerzos por institucionalizar los resultados y el impacto mediante un mayor empoderamiento del socio local habrían aumentado el impacto generado por el proyecto así como la sostenibilidad.

## 6. Resumen de los resultados de la evaluación según los criterios

En las secciones anteriores se analizaron los cuatro niveles de análisis - proceso, contexto, objetivos e impacto, tal y como se indica en los ToR, y la siguiente sección considerará los criterios de evaluación de la Cooperación Española (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto) proporcionando una valoración del nivel de cumplimiento alcanzado en cada uno de estos criterios.

### 6.1. Pertinencia

- En general, el Convenio se adapta estrechamente al contexto local, en cuanto a los problemas identificados y las prioridades establecidas por los beneficiarios, el gobierno y la comunidad de donantes y se alinea con las políticas nacionales, regionales e internacionales.
- A nivel nacional, el Convenio se corresponde con los principios establecidos en la Declaración de Hanoi, y contribuye a los Objetivos de Desarrollo de Vietnam (VDGs) establecidos en el Plan Quinquenal de Desarrollo Socioeconómico 2006-2010 (SEDP) de Vietnam.
- En el ámbito internacional, el Convenio se integra plenamente en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008 de la siguiente manera: (i) Vietnam está en la lista de países prioritarios de la región de Asia Pacífico, (ii) los objetivos del Convenio reflejan prioridades horizontales del Plan Director (reducción de la pobreza, sostenibilidad ambiental, defensa de los derechos humanos, igualdad de género y respeto a la diversidad del medio ambiente) y (iii) el Convenio incide especialmente en las estrategias sectoriales del Plan Director (aumento de la capacidad social e institucional, fortalecimiento de capacidades humanas y económicas, fortalecimiento de capacidades para mejorar la sostenibilidad del medio ambiente y aumento de la libertad y las capacidades culturales).
- A nivel provincial, la intervención se alinea con la estrategia de desarrollo socio-económico del gobierno provincial, teniendo como objetivo el desarrollo socio-económico de la población más vulnerable a través de la planificación y gestión de los recursos naturales de la RN NSNL y de alternativas económicas entre las que se incluye el ecoturismo.
- Las acciones realizadas han sido altamente pertinentes en cuanto a las necesidades y prioridades de los beneficiarios a través de un enfoque participativo de abajo hacia arriba. Se basaron en necesidades y desafíos identificados y propuestos por los residentes de las villas, fueron aprobados por la administración comunal y seleccionados a través de un proceso transparente.
- Las expectativas de los hogares beneficiarios se han cumplido teniendo en cuenta la importancia de sus necesidades. Sin embargo, el nivel de inversión por hogar en CDP se considera bastante pequeño en comparación con sus necesidades. Los beneficiarios hubieran preferido un mayor apoyo para materiales (semillas, fertilizantes), aparte de la formación técnica, así como una mayor inversión en el desarrollo de los modelos y en pequeñas infraestructuras. Según iban finalizando las actividades, debería haberse realizado un seguimiento, con apoyo técnico y se podía haber ofrecido a los beneficiarios acceso a préstamos.
- Las acciones dirigidas al socio local (FPD) fueron oportunas y pertinentes con el establecimiento de la RN NSNL, y respondían a las necesidades en materia de formación y fortalecimiento de capacidades del personal del FPD responsable de la gestión y conservación de la RN NSNL.
- Se fomentó la diversidad cultural y la igualdad de género a través de las actividades de promoción de la cultura Muong y las campañas de prevención de la violencia familiar. Se dio prioridad a las mujeres y las cuestiones de género se integraron completamente en todas las

actividades del proyecto. La WU, especialmente a nivel de comuna, estuvo muy involucrada en las actividades a través de un representante provincial en el Comité Directivo del proyecto.

- Estaba previsto que las autoridades públicas se involucraran activamente en el proyecto, a nivel de planificación, gestión, ejecución y seguimiento, a través de representantes de la administración en los 4 niveles (provincial, de distrito, de comuna y de villa). Sin embargo, el nivel de ejecución real fue limitado, especialmente en los niveles superiores (provincial y de distrito). Finalmente, según se observó e informó desde el proyecto, el FPD actuó más como un colaborador que como implementador.
- Las otras intervenciones en el área fueron tenidas en cuenta por el proyecto para evitar la duplicación (Por ej. las acciones de Pan Nature, FFI, Helvetas).
- La alta rotación del personal del proyecto y los FC fue una dificultad durante la ejecución del proyecto, causando retrasos y lentitud en la implementación de actividades. La escasez de personal (tanto en cantidad como en calidad) en comparación con la carga de trabajo, creó retrasos y actuó en detrimento de los resultados.
- En general la comunidad apreció los beneficios del proyecto y la mayoría estaban dispuestos a colaborar (mano de obra, materiales, dinero) si consideraban útiles las acciones. La política del proyecto era evitar subsidios con el fin de evitar la mentalidad de dependencia del proyecto, por lo que se pedía a los beneficiarios compromiso y que contribuyeran de alguna manera si querían formar parte.

## 6.2. Eficacia

- En general, las actividades se llevaron a cabo según lo previsto, contribuyendo al logro de resultados y objetivos. Todas las actividades diseñadas e implementadas se correspondían con el objetivo de desarrollo de contribuir al desarrollo sostenible de la población en la provincia de Hoa Binh.
- Se lograron los resultados esperados en los 4 objetivos específicos diseñados en la matriz de planificación, y en caso de cambios, por lo general tenían como objetivo resolver imprevistos en el contexto y mejorar la viabilidad y eficacia.
- Durante el último periodo, el proyecto centró sus recursos en actividades de mayor impacto en vez de desarrollar demasiadas actividades pequeñas y fragmentadas, que fue la tendencia de la primera fase del proyecto, especialmente en el componente CDP.
- La consolidación e institucionalización de los resultados no parece haber sido suficiente debido a la falta de cooperación entre el proyecto y los departamentos pertinentes del gobierno, aspecto que debería ser mejorado en futuras intervenciones.
- 3.098 familias (13.320 personas), residentes en 51 aldeas dentro de la RN, de los cuales más del 98% pertenecen a la minoría étnica Muong, recibieron beneficios directos de los tres componentes del proyecto. Se considera que la selección de los hogares participantes fue transparente y justa, priorizando los hogares pobres y a las mujeres.
  - o El componente CDP ha apoyado a 2.455 familias, un 79% del total, y a algunas en más de una actividad. De hecho se han llevado a cabo 5940 actividades.
  - o Con respecto al turismo, 115 familias han recibido apoyo directo.
  - o Se considera que las actividades en el componente de conservación han beneficiado a la comunidad entera.
- En CDP, se implementaron un total de 66 actividades para beneficiarios y 12 de carácter general para las comunas. La mayor parte del apoyo se realizó a través de capacitación (42% de la ayuda total) y materiales (36%). La ganadería y la agricultura representaron cerca del 70% en cuanto al tipo de actividades.
- En CBT, durante el período de octubre de 2010 a abril de 2012, hubo un total de 526 visitas de turistas, generando ingresos de 110 millones de VND.

- En el componente de conservación de la naturaleza se generaron: 4 estudios sobre biodiversidad llevados a cabo por FFI, un estudio sobre grupos de plantas y especies de árboles poco conocidas, un estudio sobre tortugas terrestres y marinas, un estudio sobre pequeños carnívoros y un Plan de Conservación para el periodo 2010-2014. Aparte de esto se proporcionó capacitación y equipamiento al personal del FPD y se realizaron varias actividades de comunicación en educación ambiental (un concurso para crear consignas contra el comercio de vida silvestre y la tala ilegal, premios para diseñar el logo de la escuela, diseño de carteles, un documental sobre los valores de la RN y un libro de plantas medicinales).
- El personal de la contraparte, el FPD de la RN, recibió materiales de apoyo y capacitación, tanto teórica como práctica.
- Las actividades implementadas en el distrito de Lac Son fueron más eficaces que en el distrito de Tan Lac, especialmente en el componente de eco-turismo.
- Un importante logro del proyecto fue la preservación de la cultura Muong a través del ecoturismo en las comunas de Tu Ne y Thanh Hoy, distrito de Tan Lac, durante el periodo 2008-2009.

### 6.3. Eficiencia

- Según la percepción de las autoridades locales, socios y beneficiarios el Convenio ha hecho un uso eficiente de los recursos durante el período de ejecución. Se implementó de acuerdo a la normativa existente y en consenso con los socios locales, en cuanto a contribución financiera, requisitos de información, plazos de desembolso, normas relativas a costes, informes, facturas y recibos y otros.
- El proyecto se extendió 1 año y 7 meses con la autorización del donante, con el fin de completar las actividades y resultados pendientes.
- La política de desembolso garantizó un control del gasto adecuado de acuerdo con la magnitud de la financiación, estando orientada al ahorro en general. La subvención se centró en los objetivos adecuados, estaba directamente relacionada con el logro de resultados y se gastó de una manera transparente.
- Se considera que, en el componente CDP, se invirtió en demasiadas actividades, lo que resultó insuficiente para conseguir un impacto visible y dificultó la reproducción de modelos.
- La política de excesivo ahorro redujo más o menos los resultados y el impacto generado, así como la motivación de los participantes y beneficiarios. Se considera que el proyecto habría sido más eficaz si se hubiera aumentado el nivel de inversión y desembolsado más dinero pero centrado en un número menor de actividades.
- Los fondos se desembolsaron de manera oportuna, aunque el tiempo requerido para la aprobación de las actividades llevaba a veces mucho más tiempo de lo previsto, derivando en retrasos en la ejecución de actividades.
- La asignación de recursos entre los distintos componentes y actividades no se considera apropiada en algunos casos. Algunos de los encuestados hubieran preferido un mayor gasto en la ejecución de actividades en lugar de en los estudios de investigación y planificación. El enfoque "lento pero prudente", en algunas opiniones, causó una pérdida de tiempo que podría haberse invertido en la aplicación efectiva de las actividades, por ejemplo, en el componente CBT. Sin embargo, los evaluadores consideran que el enfoque del proyecto era pertinente, dado el contexto y las condiciones de implementación del Convenio.
- La falta de participación de los organismos gubernamentales competentes en los niveles superiores, como los Ministerios pertinentes, Centros de Extensión Agrícola y Oficinas agrícolas, disminuyeron la eficiencia y la sostenibilidad de las actividades de CDP. La implicación de algunos miembros de estos organismos fue más a nivel individual como consultores independientes que a nivel de organización.

- El seguimiento del Convenio se llevó a cabo a varios niveles, por los CF, el personal del proyecto y los propios beneficiarios. Se diseñó e implementó un sistema de evaluación y seguimiento; se diseñaron los indicadores y, tras las recomendaciones de la Evaluación Intermedia, fueron mejorados, aunque según el personal del proyecto esto todavía no fue suficiente para evaluar en términos cuantitativos los resultados y el impacto.
- Los CF locales fueron seleccionados a través de un proceso abierto y transparente y, aunque sus perfiles conllevaban ciertas ventajas (comprensión de las costumbres y condiciones locales), las autoridades locales consideraron que carecían de conocimientos, habilidades y experiencia para llevar a cabo eficazmente las tareas. Los CF entrevistados reconocen que encontraban dificultades para implementar adecuadamente las actividades en algunos momentos (por ej. debido a su falta de conocimientos técnicos acerca de los cultivos y la ganadería). El proyecto trató de resolver esta cuestión mediante la contratación de personal local para trabajar como consultores o formadores, si bien manteniendo a los CF locales como personas de contacto e implementadores directos.

#### 6.4. Impacto

- El proyecto fue diseñado con el objetivo general de contribuir al desarrollo sostenible de la población de Hoa Binh a través de actividades de desarrollo socioeconómico, ecoturismo y la conservación de la naturaleza. En general, el proyecto cumplió estos objetivos y generó un impacto positivo en las partes implicadas.
- Los resultados en materia de desarrollo económico local, CBT y conservación natural necesitarán más tiempo y recursos para poder percibir impactos visibles. La conservación de la naturaleza es un proceso largo y continuo, que requiere de un esfuerzo constante y un esfuerzo común de todos los actores implicados. Del mismo modo, el CBT ha sido introducido en NSNL muy recientemente y los beneficios serán percibidos a largo plazo.
- El proyecto generó impactos positivos en la mentalidad y actitud de la población local, los socios locales y las autoridades públicas. Gradualmente, la gente aprendió a compartir la filosofía del proyecto en cuanto a su trabajo para la población local, priorizando las comunidades más pobres y con transparencia. Algunos incluso estaban dispuestos a prestar su apoyo al proyecto sin incentivos financieros. El enfoque de abajo hacia arriba de empoderamiento de los agricultores locales a través del proceso de “aprender haciendo”, fue muy valorado.
- El proyecto contribuyó al desarrollo de actividades socio-económicas en los hogares. Los agricultores mejoraron sus conocimientos y habilidades en agricultura y ganadería y en torno al 30% de los entrevistados reconocieron una mejora en el rendimiento de la producción y los ingresos.
- El impacto en CBT se considera el más visible y mejor valorado por los beneficiarios debido al creciente número de turistas, los ingresos percibidos gracias al turismo y la satisfacción de los hogares con nuevos empleos e ingresos.
- La conservación de la RN mejoró gracias a las iniciativas de comunicación del proyecto para sensibilizar a la población local y a los resultados de apoyo en VDP y CBT.
- El impacto en la cultura y el género se observó a través de las actividades de promoción de la cultura Muong y los talleres de prevención de la violencia familiar. Las políticas de género se integraron en las actividades del proyecto con el fin de promover el papel de las mujeres en la población local.
- Los Comités Populares de las comunas estaban más involucrados en las actividades del proyecto y eran más conscientes de los objetivos y actividades del proyecto. Aquéllos a nivel de distrito y provincial fueron menos activos, lo que condujo a una falta de entendimiento e intercambio con el proyecto.

- La relación del proyecto con las agencias de los niveles superiores del gobierno se limitó al suministro de información en lugar de la implementación conjunta o el seguimiento de las actividades.
- El proyecto creó un impacto positivo a nivel individual, y en un grado más limitado, a nivel organizativo; Sin embargo, el nivel de institucionalización de los resultados no se considera suficiente. Se considera que si se hubiera invertido mayor esfuerzo en institucionalizar los resultados a través de un mayor empoderamiento del socio local, generando una mayor confianza en sus capacidades, se habría mejorado el impacto generado por el proyecto.
- El proyecto generó un impacto en otros proyectos y a otros niveles. Generó una información importante y relevante que no existía previamente, sobre todo en conservación a nivel nacional. Prueba de lo anterior es que han servido como base para otros trabajos de investigación. Por otro lado, NSNL ha sido considerado como “destino turístico responsable” por Mekong Responsible Tourism.
- La impresión general es que el Convenio no ha generado un impacto considerable en los beneficiarios a través de las actividades CDP. Aunque se implementaron un gran número de actividades, el Convenio sólo habría actuado como un “catalizador” del desarrollo, correspondiéndole a las autoridades locales trabajar sobre los resultados conseguidos para replicar los modelos y aumentar el impacto.

## 6.5. Viabilidad

- Las políticas y la estructura de gestión del proyecto se orientaron hacia la apropiación local y la sostenibilidad. Sin embargo, en realidad, la participación de los socios locales y las agencias gubernamentales en la ejecución y seguimiento del proyecto fue limitada. Hubo una falta de cooperación y coordinación entre el proyecto y los departamentos pertinentes del gobierno, por lo tanto, el proyecto no fue capaz de utilizar plenamente los recursos de los departamentos provinciales en la ejecución, coordinación y seguimiento de las actividades realizadas durante el proyecto, así como el mantenimiento de las actividades después de que el proyecto hubo finalizado.
- El enfoque de abajo hacia arriba ha sido eficaz en términos de satisfacción de las necesidades locales, sin embargo, puso de manifiesto deficiencias en términos de armonización con las políticas de nivel superior del gobierno. Es recomendable que este enfoque de abajo hacia arriba se combine mejor con un enfoque de arriba hacia abajo, para que las actividades encajen dentro de un marco global, sistemático e integral con una visión a largo plazo.
- Una mejor institucionalización de los resultados del proyecto y un empoderamiento mayor del socio local hubieran aumentado la sostenibilidad del proyecto.
- Los equipos transferidos al FPD permanecen en sus dependencias y gracias al conocimiento, y habilidades transferidos, el personal posee habilidades que puede aplicar en su trabajo diario. El gobierno y el FPD han emitido políticas y adoptado medidas para abordar con mayor eficacia la extracción ilegal de madera y a la conservación de la RN, lo que supone un factor positivo de mejora de la sostenibilidad.
- Los CDP no se integraron plenamente en los planes provinciales y de distrito, lo que redujo la apropiación de la administración gubernamental y por tanto redujo su posibilidad de controlar, mantener y ampliar las actividades a largo plazo. La sostenibilidad se habría mejorado si las Oficinas de Extensión Agrícola se hubieran involucrado más en el proyecto. Por ejemplo, los modelos de CDP se hubieran podido replicar utilizando los fondos de extensión del Programa 135.
- Los beneficiarios han sido activos y comprometidos, sobre todo en CBT, y mostraron su voluntad de continuar con las actividades teniendo en cuenta los resultados positivos obtenidos, lo que es una señal alentadora para la sostenibilidad de las actividades turísticas.



Sin embargo, se necesitan políticas y medidas apropiadas para mejorar la sostenibilidad, por ejemplo, la política y el apoyo de los gobiernos locales para promover el turismo y mejorar las condiciones de las carreteras de acceso y aumentar la capacidad de CBET-A para gestionar y promocionar el destino con operadores turísticos.

- La sostenibilidad de las actividades de desarrollo socio-económico difieren dependiendo del tipo de actividades. Las actividades de modelos de desarrollo, construcción de pequeñas infraestructuras y apoyo a los productos más adecuados en la zona (el maíz es un ejemplo típico) serían los más sostenibles. En contraste, las actividades pequeñas y el apoyo a productos poco adecuados a las condiciones locales (abejas, conejos) serían menos sostenibles. Además, un riesgo para la sostenibilidad es que algunos agricultores, debido a la escasez de dinero y apoyo, no aplicaban la técnica aprendida (por ejemplo, la cantidad de fertilizante utilizado no era suficiente para asegurar un alto rendimiento, como se ha comprobado en algunos hogares visitados).

- El gobierno local tiene una política para desarrollar el ecoturismo (integrado en el plan provincial), sin embargo no se ha formulado un plan de acción específico con asignación presupuestaria. Por otro lado tampoco hay fondos suficientes para promover las actividades de conservación, por lo que la sostenibilidad quedaría en suspenso.

## 7. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

#### *Pertinencia:*

El equipo de evaluación considera que el Convenio ha estado estrechamente adaptado al contexto local dados los problemas identificados y las prioridades establecidas por los beneficiarios, y en plena consonancia con las orientaciones del gobierno y las prioridades dentro del marco de la Declaración de París, lo que contribuye a los Objetivos de Desarrollo de Vietnam (VDGs) establecidos en el SEDP a 5 años de Vietnam. El proyecto está completamente integrado en el Plan Director de la Cooperación Española y encaja con los conocimientos y experiencia de la FPSC.

La intervención se alinea con la estrategia de desarrollo socio-económico del gobierno de la provincia de Hoa Binh, buscando el desarrollo socio-económico de la población más vulnerable a través de la planificación y gestión de los recursos naturales de la RN NSNL y el desarrollo a través de alternativas económicas entre las que se incluye el ecoturismo. Las acciones realizadas son altamente relevantes a las necesidades y prioridades de la población beneficiaria a través de un enfoque ascendente participativo.

#### *Eficacia:*

En general, las actividades se han llevado a cabo según lo previsto, contribuyendo a los resultados y objetivos. Todas las actividades diseñadas e implementadas se correspondían con el objetivo de desarrollo de contribuir al desarrollo sostenible de la población en la provincia de Hoa Binh.

Los resultados esperados en los 4 objetivos específicos diseñados en la matriz de planificación se alcanzaron en su mayoría, y en caso de cambios, por lo general tenían como objetivo solventar cambios en el contexto y mejorar la viabilidad y eficacia. En el último período, el proyecto centró sus recursos en actividades más relevantes y eficientes en lugar de extenderse sobre actividades pequeñas y demasiado fragmentadas como en años anteriores.

Un total de 3.098 familias (13.320 personas), residentes en 51 aldeas dentro de la RN, de los cuales más del 98% pertenecen a la minoría étnica Muong, recibieron beneficio directo de los tres componentes del proyecto. El componente en CDP apoyó a 2.455 de las familias (79% del total), con 5940 actividades ejecutadas por hogar. En lo que respecta al turismo, 115 familias recibieron apoyo directo.

#### *Eficiencia:*

Según la percepción de las autoridades locales, socios y beneficiarios, ha habido un uso eficiente de los recursos por el proyecto. La política de desembolso garantizó un control de gasto adecuado de acuerdo a la magnitud de la financiación. La política de gasto se orientó al ahorro en general. La financiación se centró en los objetivos adecuados, para el propósito correcto, estuvo directamente relacionada con la consecución de resultados y se utilizó de una manera transparente.

Se diseñó e implementó un sistema de evaluación y seguimiento y se desarrollaron indicadores, pero no se considera que fueran suficientes para evaluar en términos cuantitativos los resultados y el impacto.

El comentario general de los diferentes actores era que la inversión en el componente CDP era muy pequeña y fragmentada para la creación de un impacto visible, lo que

*Impacto:*

El proyecto creó impactos positivos en la mentalidad, actitud y conciencia de la población local, los socios locales y las autoridades públicas. Gradualmente la gente fue aprendiendo a compartir la filosofía del proyecto en cuanto a su orientación hacia los residentes locales, su trabajo para las comunidades pobres y una mayor transparencia en la gestión financiera.

El proyecto contribuyó al desarrollo de las actividades socioeconómicas en los hogares. Los agricultores mejoraron sus conocimientos y habilidades en agricultura y ganadería y alrededor de un 30% reconoció mejoras en el rendimiento de la producción y los ingresos. El impacto en CBT se considera el más visible y el mejor valorado por los diferentes actores debido al aumento de los ingresos generados para los propietarios de las homestays y los proveedores de otros servicios turísticos.

Los cursos de formación y herramientas facilitadas al personal del FPD así como los distintos estudios de investigación llevados a cabo en el componente de conservación natural mejoraron su sensibilización, conocimiento y habilidades de gestión de la RN. El personal del FPD apreciaba estas actividades dado que podían aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en su trabajo diario. Además, comparando con la situación existente al inicio del proyecto, los conocimientos de la población de la RN en protección del medio ambiente aumentaron considerablemente, gracias a diferentes actividades de comunicación dirigidas por el gobierno y el proyecto.

El impacto intangible en los aspectos culturales y de género se trabajó a través de las actividades de promoción de la cultura Muong y de prevención de la violencia familiar. Las políticas de género se integraron en todas las actividades del proyecto para promocionar el papel de la mujer en la población beneficiaria. Más aún, los resultados del proyecto supusieron impactos a otros niveles y en otros proyectos, por ejemplo el destino NSNL fue incluido como “destino turístico responsable” por el Mekong Responsible Tourism.

*Viabilidad:*

Las políticas y la estructura de gestión del proyecto se orientaron hacia la apropiación local y la sostenibilidad, sin embargo, en realidad, la participación de los socios locales y las agencias gubernamentales en la ejecución y seguimiento del proyecto fue limitada, aunque en el último periodo del proyecto se empezaron a ver mejoras. A pesar de los esfuerzos, el proyecto no fue capaz de aprovechar al máximo los recursos de los departamentos provinciales en la ejecución, coordinación y seguimiento de las actividades realizadas, así como de mantener y ampliar las actividades del proyecto una vez finalizado. Una mayor institucionalización de los resultados del proyecto y empoderamiento del socio local hubiera aumentado la sostenibilidad del proyecto.

El gobierno local tiene una política de desarrollo del ecoturismo (ya integrado en el plan provincial), sin embargo no ha formulado aún un plan de acción específico con asignación presupuestaria. Asimismo, en el área de conservación natural, no hay una financiación

adecuada por parte del gobierno provincial para promover y fortalecer las actividades, por lo que la sostenibilidad quedaría en suspenso.

## 7.2. Lecciones y Recomendaciones

- La *sólida formulación* del proyecto, con una correcta identificación de problemas y necesidades y un buen diseño de objetivos, resultados y actividades, junto con la selección de socios relevantes, es la clave para el éxito de un proyecto. Se considera que el Convenio está bien formulado teniendo en cuenta su relevancia para el contexto local y el diseño sistemático y lógico de los objetivos y componentes.
- El *enfoque participativo y ascendente* adoptado a lo largo de la intervención ha sido muy reconocido por la incorporación de las necesidades de las comunidades locales, mejorando la pertinencia de las actividades del proyecto con respecto a los beneficiarios. Por otro lado, una excesiva dependencia de este enfoque sin la integración adecuada de las acciones por parte de los niveles superiores del gobierno conduciría a una falta de interés, de compromiso y de apropiación de los gobiernos locales. Si las instrucciones emitidas por estos niveles superiores, dentro de un marco estratégico, no se ejecutaran adecuadamente, se podría producir fragmentación, parcialidad y una baja eficiencia de las actividades.
- *En el contexto vietnamita, el papel del gobierno es esencial para garantizar un entorno propicio y la sostenibilidad de los proyectos*; Sin su aprobación, el proyecto tendrá que hacer frente a multitud de obstáculos y la sostenibilidad del mismo se verá comprometida una vez finalizado. La estructura de gestión del proyecto se diseñó con orientación hacia la apropiación y el empoderamiento local pero desafortunadamente la participación de los niveles superiores gubernamentales (distrito, provincia) fue finalmente mucho menor de lo deseado. El motivo fue la carencia de incentivos económicos para el socio local, según la opinión del personal del Convenio. El proyecto hubiera funcionado mejor con una mayor participación gubernamental a todos los niveles del ciclo del proyecto (planificación, ejecución, seguimiento, evaluación). En el caso del Convenio, considerando las áreas de intervención (desarrollo agrícola, turismo, conservación), el fortalecimiento de la colaboración con los departamentos gubernamentales a todos los niveles es esencial.
- La creación de *buenas relaciones de trabajo y de confianza con el socio local es crucial* para la buena marcha del proyecto y el logro de los objetivos. Debería haber esfuerzos para mejorar la relación, buscar el entendimiento mutuo y armonizar las diferencias por el interés del proyecto. Al parecer, hasta el final del proyecto existieron diferencias en el estilo de gestión y la cultura entre el director del proyecto y co-director, que no fueron resueltas adecuadamente. Con una mejor relación en la gestión y mayor empoderamiento, los líderes del FPD habrían estado más comprometidos, más motivados y se hubieran involucrado en el proyecto más de lo que han demostrado.
- *Los recursos humanos desempeñan un papel fundamental en el éxito de un proyecto* y la gestión eficaz de la dotación de personal debe ser una prioridad para el director del proyecto, en particular la capacitación y el desarrollo de habilidades para el personal de la oficina y los CF. El seguimiento estricto del personal y los CF es necesario, pero debe combinarse con incentivos y motivación a fin de mantener el buen personal y evitar la rotación. El perfil de los CF debería considerarse cuidadosamente durante la selección, intentando buscar a los candidatos mejor cualificados y con mayor experiencia, en temas relevantes como la agricultura y la ganadería, dentro de los jóvenes locales.

- *Un buen sistema de seguimiento y evaluación con indicadores específicos y de medición de resultados e impacto hubiera fortalecido el seguimiento del Convenio.* Se echan en falta más indicadores que hubieran medido resultados socioeconómicos, calidad de vida o la biodiversidad en la RN. Se considera que se hicieron importantes avances en esta área pero que todavía se podía mejorar. Harían falta indicadores adicionales para medir los resultados cuantitativos y el impacto en un número de actividades, por ejemplo en mejora de la productividad, ingresos y satisfacción de los agricultores, etc.
- La fragmentación de actividades sin un marco de acción integral, sistemático y a largo plazo debería ser evitada; en cambio los recursos deberían centrarse en los más necesitados, en acciones viables que pudieran crear un impacto profundo y duradero.
- *La gestión financiera debe ser equilibrada,* con un estricto control sobre los gastos pero con una inversión suficiente en las actividades armonizada con el resto de proyectos en terreno. Como ya se ha mencionado, la cantidad invertida en implementar las actividades se consideró insuficiente en cuanto a la generación de efectos visibles, especialmente en el componente CDP, lo que dificultó la replicación de modelos.
- *La vinculación de la producción con el mercado* ayudaría a mejorar la sostenibilidad de las actividades de desarrollo agrícola en CDP. Las actividades del proyecto se limitaron a la producción sin apoyar el aspecto de marketing. Se deberían tomar medidas para crear una mayor demanda de productos agrícolas, desarrollar el mercado y generar canales de distribución que puedan ser accesibles para los consumidores.
- *El fortalecimiento de la participación del sector privado* es importante para el desarrollo del modelo CBT. Los vínculos con los tour operadores necesitarían ser reforzados. La inversión de empresas privadas de turismo en la zona podría generar más recursos para el desarrollo de la infraestructura, de la imagen y a aumentar el número de turistas.
- Por último, *el papel del gobierno* es esencial para la sostenibilidad de las actividades del proyecto, en cuanto a las políticas y presupuesto destinado al desarrollo de CBT, para el desarrollo de modelos agrícolas y la conservación de las reservas naturales. Después de la finalización del proyecto, es el gobierno quien debe hacerse cargo de las responsabilidades en el seguimiento y la continuación de las actividades, junto los propios hogares beneficiados.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 – Formato CAD para los Resúmenes de Informes de Evaluación**

#### **Título de la evaluación**

Evaluación final del “Planificación y desarrollo del ecoturismo en el entorno de la reserva natural de Ngoc Hoa Binh, proporcionando pequeñas infraestructuras, formación y materiales”.

#### **Asunto de la evaluación**

Este proyecto fue financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) e implementado por el Departamento de Protección Forestal (FPD) de Hoa Binh y la Fundación para la Promoción Social de la Cultura (FPSC). El proyecto aspiraba al desarrollo sostenible de la población rural (minoría étnica Muong) ubicada en la Reserva Natural de Ngoc Son Ngo Luong de manera sostenible con la conservación de los recursos naturales de la Reserva Natural.

#### **Descripción de la evaluación**

La evaluación pretende evaluar la pertinencia de la intervención, la calidad de la gestión y la implementación, la consistencia entre los resultados esperados y los conseguidos, la eficiencia de los recursos usados, el impacto generado para los beneficiarios y la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Se utilizó un enfoque participativo, usando varias herramientas para la evaluación (trabajo de gabinete, entrevistas directas y observaciones de campo). Todos los actores fueron implicados en la evaluación (socio local, agencias gubernamentales, líderes de las villas, hogares, personal del proyecto y tour operadores).

#### **Principales conclusiones**

El Convenio se adaptó estrechamente al contexto local, estaba completamente alineado con las orientaciones y prioridades del Gobierno de Vietnam y el Plan Director de la Cooperación Española y encajaba con la experiencia y conocimientos de FPSC. Las acciones ejecutadas fueron altamente pertinentes con respecto a las necesidades de los beneficiarios a través de un enfoque participativo de abajo hacia arriba.

En general las actividades han sido implementadas según lo previsto contribuyendo al logro de resultados y objetivos. Todas las actividades fueron pertinentes al objetivo de desarrollo de contribuir al desarrollo sostenible de la población de Hoa Binh a través de tres componentes (i) desarrollo socioeconómico, (ii) ecoturismo y (iii) conservación de la naturaleza. Un total de 3,098 familias (13,320 personas), residentes en la Reserva Natural (más del 98% pertenecientes a la minoría étnica Muong), recibieron beneficios directos del proyecto.

El proyecto ha utilizado de manera eficiente los recursos, según la opinión de las autoridades locales, socio y beneficiarios. La política de desembolso de los fondos garantizó un control adecuado del gasto en concordancia con la magnitud de la financiación. Ésta persiguió los objetivos correctos, para el propósito adecuado, estaba directamente relacionada con el logro de resultados y fue gastada de una manera transparente.

La impresión general es que el Convenio ha generado impactos positivos tangibles e intangibles en las partes implicadas. Ha provocado cambios positivos en la mentalidad, actitud y conciencia de la población, socio y autoridades locales, contribuyendo al desarrollo de las actividades de carácter socioeconómico de las comunidades locales y la mejora en la conservación de los recursos naturales.

Las políticas y la estructura de gestión del proyecto se orientaron a la apropiación local y la sostenibilidad, pero en realidad la participación del socio local y de las agencias gubernamentales fue limitada, aunque se vieron mejoras en este sentido en los últimos años del proyecto. Una mayor institucionalización de los resultados del proyecto y un mayor empoderamiento para el socio local hubiera aumentado la sostenibilidad del proyecto. Una vez finalizado el proyecto, son las autoridades locales las que tienen que trabajar sobre los resultados conseguidos y replicar los modelos con el fin de generar un impacto más amplio.

### **Recomendaciones**

- El papel del gobierno es fundamental para asegurar la sostenibilidad de los proyectos en el contexto vietnamita, por lo que en futuros proyectos sería necesario reforzar la colaboración con los diferentes departamentos gubernamentales a todos los niveles.
- El enfoque participativo ascendente contribuyó a aumentar la pertinencia con respecto a las necesidades de las comunidades locales. Este aspecto debería combinarse con un enfoque descendente con el fin de aumentar el interés, compromiso y apropiación del gobierno local.
- La creación de una Buena relación de trabajo y de confianza con el socio local es crucial para que el proyecto funcione bien. Se debería mejorar la relación con el socio, buscando el entendimiento mutuo y suavizando las diferencias, por el interés del proyecto.
- Un buen sistema de evaluación y seguimiento con indicadores específicos y medibles hubieran fortalecido el seguimiento. Se necesitarían indicadores adicionales para medir los resultados y el impacto en algunas actividades. Por ej. mejora en la productividad, ingresos y satisfacción de los agricultores, etc.
- Sería recomendable centrarse en un número razonable de actividades en lugar de intentar abarcar demasiadas de pequeño tamaño. De esta manera los recursos podrían centrarse en las acciones más necesitadas y viable creando un impacto profundo y sostenible para el proyecto.
- La gestión financiera debe ser equilibrada, con un estricto control sobre los gastos pero con una inversión suficiente en las actividades armonizada con el resto de proyectos en terreno. Los fondos deberían destinarse a aquellas actividades con mayor impacto sobre los beneficiarios, facilitando la replicación de modelos. Debería mejorarse las normas relativas a costes del proyecto con las de otros donantes en la región.
- La gestión efectiva del personal del proyecto debería ser una prioridad, en particular la formación y el desarrollo de capacidades para el personal del proyecto y los FC. Debería haber incentivos y motivación para conservar a los buenos empleados y evitar la rotación constante.
- Vincular la producción con las ventas mejoraría la sostenibilidad de las actividades de desarrollo agrícola. Las actividades del proyecto se limitaron a apoyar la producción pero no el marketing asociado.
- Reforzar la participación del sector privado es importante para el desarrollo del modelo ecoturístico, mejorando los vínculos con los tour operadores. La inversión de las compañías privadas de turismo en la zona crearía más recursos para el desarrollo de la infraestructura, mejora de la imagen de destino y aumento del número de turistas.
- Una vez finalizado el proyecto, son las autoridades locales las que tienen que asumir las responsabilidades en el seguimiento y ampliación de las actividades, junto a los propios beneficiarios. El papel del gobierno es esencial para la sostenibilidad del proyecto, desarrollando las políticas adecuadas y destinando fondos para el desarrollo ecoturístico, de los modelos agrícolas y en conservación natural.

## Anexo 2 – Lista de materiales de referencia

### DOCUMENTACIÓN BÁSICA/MATERIALES

- Adenda firmada entre FPSC y AECID tras la Evaluación Intermedia, 2009
- Planes anuales operativos de la intervención.
- Marcos presupuestarios.
- Estrategia de Crecimiento y de Reducción de la Pobreza, Vietnam
- Informes finales en VDP y Ecoturismo de los Oficiales de Proyecto, 2012
- Formulación de la intervención, FPSC 2006
- Base de datos de hogares y actividades CDP
- Informe de Evaluación Intermedia, 2009
- Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española
- Plan Director de la Cooperación Española (2005-2008, 2009-2012)
- MDG 's and Viet Nam' s Socio-economic Development Plan 2006-2010 UN Viet Nam
- Memorandum de entendimiento (MOU) firmado entre la Unidad Gestora del Cpnvenio y 7 comunas, 2008
- Actas de reuniones, 2008
- Informes de Seguimiento PAC 1-6
- Presentaciones en power-point para los Comités de Seguimiento en los 3 componentes (Eco turismo, VDP y Conservación Natural), 2012
- Marco normativo de la AECID
- Documento de Estrategia Sectorial de la Cooperación Española
- Plan de Desarrollo Socioeconómico de VietNam (SEDP) 2006-2010
- Libro de Turismo de la provincia de Hoa Binh, FPSC & DCST
- Página web del la RN: <http://nslntourism.com>

### INFORMES TÉCNICOS

- Plan de Conservación (Le Duc Minh y Luis Santiago Cano Alonso), 2010
- Plan Estratégico de Ecoturismo (Nguyen Minh Hang y Luis Santiago Cano Alonso), 2008
- Informe FPSC de la actividad incluida en el Convenio: “Restauración de la cultura Muong a través del ecoturismo en las comunas de Tu Ne y Thanh Hoi, Distrito de Tan Lac, Provincia Hoa Binh” – CECAD, Marzo 2009
- Plan de Acción a corto plazo (Bui Binh Yen, Pham Quang Thien, Nguyen Binh Dinh, Luis Santiago Cano Alonso), 2008
- Plan de Turismo Sostenible – ICEM, 2009
- Asistencia Técnica para el desarrollo de una ruta larga de senderismo en la Reserva Natural de Ngoc Son – Ngo Luong – ART, 2010
- Marco de Gestión y Desarrollo del Ecoturismo –TRC, 2010
- Informe de Evaluación Intermedia en VDP – GREENFIELD, 2009

### INFORMES DE ESTUDIOS

- Aproximación a importantes especies de vertebrados en peligro, amenazados y extinguidos en la Reserva Natural de Ngoc Son Luong, provincia de Hoa Binh. (Santi & Thien), 2009
- Evaluación de ruta larga de senderismo en la Reserva Natural de Ngoc Son – Ngo Luong. (Josh Kempinsky & CIA), 2009
- Estudio Botánico en la Reserva Natural Ngoc Son Ngo Luong, provincial de Hoa Binh (CPC), 2011



- Ecoturismo basado en las comunidades (CBET) en la Reserva Natural de Ngoc Son Ngo Luong  
Propuesta: Ruta larga de Senderismo. (FOOTPRINT)
- Estudio de Tipos de Bosques. (FFI), 2008
- Estudio de Usos del Suelo y Usos Forestales (FFI), 2008
- Estudio en Recursos Hídricos Naturales. (FFI), 2008
- Estudio de fauna de vertebrados. (FFI), 2008
- Evaluación de necesidades en ganadería y mejora de la capacidad de los veterinarios de las villas (Cuong et al.), 2009
- Estudio de tortugas. (ATP), 2011

### Anexo 3 – Lista de entrevistas y calendario de viaje de campo

No.	Fecha	Organización/ Localización	Persona/Cargo
<b>HANOI</b>			
1.	4 y 12 Dic	PMU	Ms. Bui Phuong Thao, antigua Asistente de Proyecto
2.	12 Dic	PMU	Ms. Nguyen Minh Hang, antigua Gerente del Proyecto
3	13 Dic	PMU	Mr. Nguyen Xuan Hai, antiguo Oficial de Proyecto en Turismo
4.	13 Dic	Handspan	Mr. Guihem Cavaille, Gerente de Producto y Marketing
4.	14 Dic	PMU	Mr. Dinh Minh Hieu, antiguo Oficial de Proyecto en CDP (no acudió a la cita, por lo que se le entrevistó por correo electrónico)
5.	14 Dic	ACA	Mr. Christian Deville, Director
6.	14 Dic	TOPAS	Mr. Truong, Gerente de Ventas
7.	14 Dic	Pan Nature	Mr. Nguyen Duc Luu – Gerente de Programa, Mr. Nguyen Xuan Lam – Gerente de Proyecto
8.	15 Ene	HADEVA	Mr. Trong (por teléfono)
9.	24 Ene	AECID	Mr. Juan Ovejero Dohn – Coordinador General, AECID, Oficina Técnica de Cooperación, Vietnam
<b>HOA BINH CITY</b>			
9.	19 Dic	FPD	Mr. Bui Van Tuong, Director
10.	19 Dic	PMU	Ms. Nguyen Thi Vinh, antigua Oficial de Proyecto en CDP Mr. Pham Quang Thien, antigua Oficial de Proyecto en CDP (via correo electrónico)
11.	19 Dic	DPI	Mr. Nguyen Duc Minh, Vice Director
12.	19 Dic	DCST	Mr. Dang Tuan Hung, Vice Presidente
<b>TAN LAC DISTRICT</b>			
13.	24 Dic	Comuna Nam Son	Mr. Dinh Van Lung, Vice Presidente del Comité Popular
14.	24 Dic	Comuna Nam Son	Ms. Ha Thi Hong, personal de la Unión de Mujeres
15.	24 Dic	Comuna Nam Son	Ms. Bui Thi Trang, personal de cultura y sociedad
16.	24 Dic	Villa Do, Comuna Nam Son	Mr. Dinh Van Phuong, vice líder de villa Mr. Dinh Minh Vuong, secretario de partido de villa Mr. Dinh Van Nhung, líder de villa
17.	24 Dic	Villa Buong, comuna Nam Son	Mr. Dinh Van Nhang, líder de villa Mr. Ha Van Phong, vice líder de villa Ms. Dinh Thi Thien, Unión de Mujeres Mr. Dinh Van Binh, Asociación de Ancianos
18	24 Dic	Comuna Nam Son	Mr. Ha Van Binh, Facilitador de Comuna
	25 Dic	Distrito Tan Lac	Mr. Duong Van Chien, antiguo Presidente del Comité Popular de distrito Mr. Bui Van Phu, sub director de distrito FPD Mr. Dinh Van Su, Vice Presidente de Comité Popular de distrito
19.	25 Dic	Distrito Tan Lac	Mr. Bui Van Dien, Director del Centro de Extensión Agraria de distrito
20.	25 Dic	Comuna Bac Son	Mr. Bui Van Khanh, Vice Presidente del Comité Popular Mr. Bui Van Khanh, personal de cultura Mr. Bui Van Thuy, personal de extensión agrícola

			Ms. Bui Thi Tuoi, personal de la Unión de Mujeres Mr. Ha Van Dung, Frente Patriótico
21.	25 Dic	Bac Son commune, Ho Tren village, Ho Duoi village	Mr. Bui Van Thanh, villa Ho Tren Mr. Bui Van Yem, villa Ho Duoi
<b>LAC SON DISTRICT</b>			
22.	26 Dic	Distrito Lac Son	Mr. Bui Van Chanh, Vice Presidente del Comité Popular de distrito
23.	26 Dic	Distrito Lac Son	Ms. Bui Thi Thuy, Vice Director de la Oficina de Cultura Mr. Bui Van Phu, personal de la Oficina de Cultura
24.	26 Dic	Distrito Lac Son	Mr. Bui Van Hung, Director de la Oficina de Extensión Agrícola Mr. Bui The Chieu, personal de la Oficina Agrícola
25.	27 Dic	Comuna Ngoc Son	Ms. Bui Thi Mun, Directora de la Unión de Mujeres Mr. Bui Van Hieu, veterinario
26.	27 Dic	Junta de Gobierno de la RN	Mr. Bui Binh Yen, Director, Director del FPD de NSNL
27.	27 Dic	Comuna Ngoc Son, villa Cha	Mr. Bui Van Mao, subjefe de villa Mr. Bui Van Ly, secretario de partido de villa
28.	27 Dic	Comuna Ngoc Son, villa Doi	Mr. Bui Van Mung, líder de villa Mr. Bui Van Khoi, Unión de Jóvenes Mr. Bui Van Anh, Unión de Agricultores Mr. Bui Van Lon, Unión de Jóvenes
29.	27 Dic	Comuna Ngoc Son	Ms. Bui Thi Hoang, facilitador de comuna
30.	28 Dic	Comuna Ngoc Lau	Mr. Bui Van Chan, Presidente del Comité Popular de la Comuna Mr. Bui Van Huy, personal de cultura Ms. Bui Thi Thu, Unión de Mujeres Ms. Bui Thi Ba, Extensión Agrícola
31	28 Dic	Comuna Ngoc Lau, villa Dam	Mr. Bui van Duc, líder de villa Mr. Bui Van Doan, inspector de villa Mr. Bui Van Luu, Asociación Frente Patriótico Mr. Bui Van Huyen personal de seguridad Mr. Bui Van Su, vicesecretario de partido de villa Mr. Bui Van Duong, antiguo FC
32	28 Dic	Comuna Ngoc Lau, villa Khop 1	Ms. Bui Thi Ty, Unión de Mujeres
33	28 Dic	Comuna Tu Do	Mr. Bui Ngoc Thien, Vice Presidente de Comité Popular Mr. Bui Van Nhuong, Personal de extensión Agraria Ms. Bui Thi Xiem, Unión de Mujeres Mr. Quach Dinh Luyen, personal del Comité Popular
34	28 Dic	Comuna Tu Do, villa Mon	Mr. Bui Van Sung, propietario de homestay Rung Xanh Ms. Bui Thi Him, Directora de CBET-A y líder de villa
35	28 Dic	Comuna Tu Do, villa Khay	Mr. Bui Van Hanh, veterinario

## Anexo 4 – Marco de evaluación

Criterio de Evaluación	Temas	Preguntas clave	Fuentes de datos
<b>Pertinencia/ Relevancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación al contexto y a las necesidades y prioridades de los beneficiarios, entidades gubernamentales y el financiador.</li> <li>- Armonización con otros donantes y ONGs en la zona.</li> <li>- Idoneidad del personal</li> <li>- Relación coste/beneficio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Qué relevancia tienen las acciones con respecto a las necesidades y prioridades de la población beneficiaria, del gobierno y de los donantes?</i></li> <li>- <i>¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde el inicio del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Se han cumplido las expectativas de los beneficiarios? ¿Han surgido nuevas necesidades como complemento al Convenio una vez terminado?</i></li> <li>- <i>¿Existe alguna evidencia de la selección de un número mayor de mujeres beneficiarias?</i></li> <li>- <i>¿Cómo y en qué medida las autoridades públicas se han involucrado en los objetivos y la implementación del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Cómo se ha complementado la intervención con actividades similares realizadas por otros donantes y ONGs en el terreno con el fin de evitar la duplicación y aumentar las sinergias?</i></li> <li>- <i>¿El personal del Convenio ha sido el adecuado para la intervención?</i></li> <li>- <i>¿Cómo valora la comunidad los costes teniendo en cuenta los beneficios que ha aportado el Convenio?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias gubernamentales pertinentes (a nivel de provincia, distrito y comuna)</li> <li>- Personal PMU</li> <li>- Líderes de villa y hogares</li> <li>- CF</li> <li>- OTC</li> <li>- NGO y consultores</li> </ul>
<b>Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de cumplimiento de los objetivos (cualitativa y cuantitativamente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Se implementaron las actividades previstas?</i></li> <li>- <i>¿Se alcanzaron los resultados esperados según los objetivos establecidos al principio? Si no es así, ¿qué factores, internos o externos, han influido en que no se hayan logrado estas actividades o resultados?</i></li> <li>- <i>¿Cuál fue el número total de beneficiarios, desagregados por sexo y actividad (por ej. en capacitaciones, recibiendo ayuda, etc)? ¿Cómo se seleccionaron los beneficiarios?</i></li> <li>- <i>¿Hay grupos de personas afectadas negativamente por el proyecto? ¿Se tomaron medidas para minimizar los efectos negativos?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias gubernamentales pertinentes (a nivel de provincia, distrito y comuna)</li> <li>- Personal PMU</li> <li>- Líderes de villa y hogares</li> <li>- CF</li> <li>- Consultores</li> <li>- Operadores de turismo</li> </ul>

Criterio de Evaluación	Temas	Preguntas clave	Fuentes de datos
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de cumplimiento de los resultados en relación a los recursos utilizados (financieros, materiales, humanos, tiempo)</li> <li>- Coordinación entre las partes</li> <li>- Retrasos y limitaciones</li> <li>- Sistema de evaluación y seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Estaban los fondos disponibles en el momento previsto? ¿Hubo algún cambio con respecto a la formulación?</i></li> <li>- <i>¿El perfil de los gestores era el adecuado para la intervención y sus objetivos?</i></li> <li>- <i>¿Qué mecanismos de seguimiento se han utilizado para el proyecto?</i></li> <li>- <i>¿Cuál ha sido el papel del personal sobre el terreno de la FPSC en la aplicación del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Cuál ha sido el papel del FPD en la implementación del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Cómo ha sido la relación entre la FPSC y/o FPD con las otras partes interesadas?</i></li> <li>- <i>¿Están los recursos materiales directamente relacionados con el logro de resultados? ¿Cuáles han sido las inversiones indirectas para estos logros?</i></li> <li>- <i>¿Se ha cumplido el cronograma especificado en la formulación? ¿Qué factores externos y/o internos han influido en los retrasos?</i></li> <li>- <i>¿Se ha considerado excesivos o insuficientes la cantidad total de elementos para la ejecución del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Cuál es la percepción de los beneficiarios, socios y autoridades locales, sobre la eficiencia?</i></li> <li>- <i>¿Hay algún impacto no esperado, positivo o negativo?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias gubernamentales pertinentes (a nivel de provincia, distrito y comuna)</li> <li>- Personal PMU</li> <li>- Líderes de villa y hogares</li> <li>- CF</li> </ul>
<b>Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectos generales positivos y negativos causados por la intervención.</li> <li>- Cambios en la actitud, conocimientos, habilidades y capacidad de los beneficiarios.</li> <li>- Percepción de los diferentes actores</li> <li>- Fortalecimiento institucional del socio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Qué impactos esperados a largo plazo se han alcanzado o se espera alcanzar?</i></li> <li>- <i>¿Ha habido algún cambio de actitud y capacidad en la población beneficiaria después de la intervención?</i></li> <li>- <i>¿Ha habido algún cambio de actitud y capacidad en los socios locales después de la intervención?</i></li> <li>- <i>¿Ha habido un fortalecimiento institucional de la contraparte? ¿Hay alguna demanda o expectativa no cumplida por parte del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Ha habido algún cambio de actitud en las autoridades públicas?</i></li> <li>- <i>¿Ha habido algún cambio de actitud en otras asociaciones locales del sector?</i></li> <li>- <i>¿Son los beneficiarios conscientes de los efectos conseguidos y de los potenciales?</i></li> <li>- <i>¿Cuáles son los elementos mejor valorados por los beneficiarios y/o socio local y cuáles son las quejas más destacadas en la ejecución del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Cuál es la percepción de los beneficiarios, socios y autoridades locales en términos de impacto generado?</i></li> <li>- <i>¿Hay algún impacto no esperado, positivo o negativo?</i></li> <li>- <i>¿Hay algún grupo afectado negativamente por el proyecto? Si es así, ¿qué se ha hecho para minimizar los efectos?</i></li> <li>- <i>¿Cuáles han sido los impactos en el componente de conservación, incluyendo la información disponible sobre biodiversidad antes y después del proyecto, el fortalecimiento de las capacidades del personal del FPD-NSNL y el grado de sensibilización entre la población local?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias gubernamentales pertinentes (a nivel de provincia, distrito y comuna)</li> <li>- Personal PMU</li> <li>- Líderes de villa y hogares</li> <li>- CF</li> <li>- Consultores</li> <li>- Operadores de turismo</li> </ul>

Criterio de Evaluación	Temas	Preguntas clave	Fuentes de datos
<b>Viabilidad/ sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de continuidad más allá del tiempo de intervención.</li> <li>- Puesta en marcha de nuevas acciones complementarias.</li> <li>- Transferencia de capacidades a la contraparte.</li> <li>- Iniciativas y recursos de la contraparte para mantener los resultados.</li> <li>- Papel de las autoridades locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Cómo se ha enfocado la sostenibilidad en las actividades realizadas? ¿Cuáles son los factores que afectarán a la sostenibilidad o no sostenibilidad del Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Cómo tiene previsto el proyecto transferir los bienes adquiridos por el Convenio?</i></li> <li>- <i>¿Si los beneficiarios son los actores clave en la viabilidad económica, podrán cubrir el costo de los servicios? ¿Aportarán fondos? ¿Es esencial para la viabilidad económica del proyecto la contribución económica de los beneficiarios?</i></li> <li>- <i>Si el coste de los resultados tiene que ser cubierto institucionalmente, ¿existen los fondos para que esto sea posible? ¿Qué fuentes de financiación están disponibles? ¿Reciben los socios locales apoyo financiero de las autoridades locales?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias gubernamentales pertinentes (a nivel de provincia, distrito y comuna)</li> <li>- Personal PMU</li> <li>- Líderes de villa y hogares</li> <li>- CF</li> </ul>
<b>Participación y apropiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud, compromiso y capacidad de los socios y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Los beneficiarios muestran un sentido de pertenencia y propiedad de los resultados del proyecto?</i></li> <li>- <i>¿Son conscientes las instituciones y las personas de sus responsabilidades?</i></li> <li>- <i>¿Han desarrollado o poseen las habilidades necesarias para mantener el flujo de beneficios y los resultados obtenidos y el impacto?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias gubernamentales pertinentes (a nivel de provincia, distrito y comuna)</li> </ul>
<b>Asuntos transversales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura, medio ambiente, género, reducción de la pobreza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Se han desarrollado actividades de promoción de la cultura Muong? ¿Cuál ha sido su impacto?</i></li> <li>- <i>¿Se han desarrollado actividades para promover la igualdad de género? ¿Qué resultados se han conseguido? ¿y dificultades?</i></li> <li>- <i>¿Se han desarrollado actividades para proteger el medio ambiente? ¿Cuáles han sido los resultados y el impacto?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias gubernamentales pertinentes (a nivel de provincia, distrito y comuna)</li> <li>- Personal PMU</li> <li>- Hogares</li> <li>- CF</li> </ul>

## Anexo 5 – Fotografías tomadas durante la evaluación



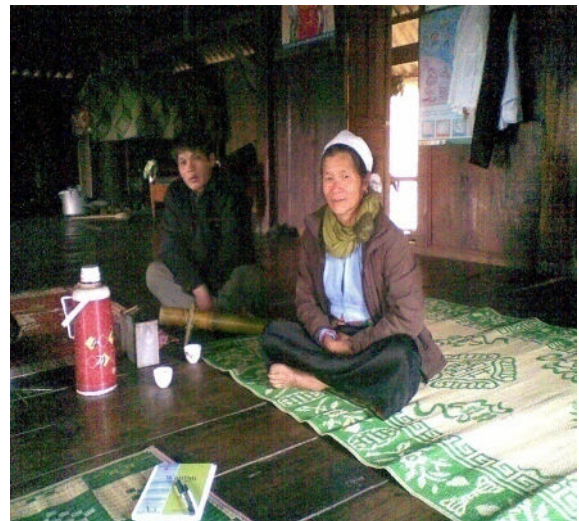
Oficina del FPD de Hoa Binh



Oficina del Comité Popular, Comuna Nam Son



Reunión de grupo en la villa de Do



Reunión de grupo en la villa de Buong



Huerto de Su Su en la comuna de Nam Son



Grupo de discusión, comuna de Bac Son



**Oficina del Comité Popular, distrito Lac Son**



**Reunión con la oficina de cultura, distrito Lac Son**



**Oficina de extensión agrícola, distrito Lac Son**



**Oficina de la Junta de Gestión de la RN NSNL**



**Hoa Nui Homestay, comuna Ngoc Lau**



**Reunión con el Comité Popular de Ngoc Lau**





Reunión de grupo en la villa de Cha village



Presa Khop, financiada por el proyecto



Oficina del Comité Popular, comuna de Tu Do



Extensión agrícola y Unión de mujeres, Ngoc Lau



Reunión de grupo en la villa de Dam



Reunión de grupo en la villa de Doi