

## **INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA**

---

**Convenio: 06-C01-009**

“Planificación y desarrollo del ecoturismo en el entorno de la Reserva Natural de Ngoc Hoa Binh, proporcionando pequeñas infraestructuras, formación y materiales”.  
Vietnam” co-financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

**Madrid, 05 de junio de 2009**

## ÍNDICE

<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN</b>	<b>5</b>
1.1 Caracterización	5
1.2 Fechas relevantes	6
1.3 Financiación AECID	6
1.4 Resumen de la actuación	6
1.5 Evaluación de la actuación	7
1.6 Logros y aspectos a mejorar	7
<b>2. CARACTERIZACIÓN DEL PAÍS</b>	<b>8</b>
2.1 Ficha técnica	8
2.2 Contexto geográfico, demográfico y social	8
<b>3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>9</b>
3.1 Equipo Consultor	9
3.2 Esquema de trabajo	9
3.3 Selección de la muestra	10
3.4 Documentación analizada	11
3.5 Métodos para la recogida de datos	12
3.6 Actividades realizadas	12
a) Trabajo de Gabinete	12
b) Trabajo de Campo	13
c) Informe Final	14
<b>4. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN</b>	<b>15</b>
4.1 Antecedentes del Convenio en el país	15
4.2 El Convenio	15
4.3 Formulación	17
4.1 Ejecución	23
4.1.1 Proceso	23
4.4.2 Ejecución presupuestaria	29
4.2 Seguimiento	30
<b>5. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN</b>	<b>32</b>
5.1 Pertinencia	32
5.1.1 Identificación	32
5.1.2 Evaluación	33
5.2 Eficacia	39
5.3 Eficiencia	52
5.3.1 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos económicos utilizados	52
5.3.2 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos humanos utilizados	52

5.3.3 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos materiales utilizados _____	54
5.3.4 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva del tiempo empleado _____	54
5.3.5 Factores externos que han condicionado la eficiencia _____	54
<b>5.4 Impacto _____</b>	<b>55</b>
5.4.1 Efectos positivos y mejorables (previstos y no previstos) sobre los beneficiarios (a corto, medio, largo plazo) _____	55
5.4.2 Impacto de género _____	60
5.4.2 Factores externos que pueden condicionar el impacto _____	61
<b>5.5 Sostenibilidad _____</b>	<b>62</b>
5.5.1 Probabilidad de que los impactos positivos continúen una vez finalizada la Ayuda externa _____	62
5.5.2 Políticas de apoyo _____	62
5.5.3 Aspectos institucionales y papel de los grupos de interés _____	62
5.5.4 Aspectos económico-financieros _____	66
5.5.5 Factores tecnológicos _____	66
5.5.6 Factores socioculturales _____	66
5.5.7 Consideraciones ambientales _____	66
<b>5.6 Visibilidad _____</b>	<b>67</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____</b>	<b>68</b>
1- Formulación _____	68
2- Ejecución y seguimiento _____	68
3- Pertinencia _____	70
4- Eficacia _____	70
5- Eficiencia _____	72
6- Impacto _____	73
7- Sostenibilidad _____	74

**ANEXOS:**

**Anexo I: Situación de Evolución de la Ejecución de la Matriz por PAC**

**Anexo II: Ficha CAD**

**Anexo III: Resumen ejecutivo**

## LISTADO DE ACRÓNIMOS UTILIZADOS EN EL INFORME

AECID – Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.  
CBT - Community Based Tourism.  
CBC - Community Based Conservation.  
CBET – Community Based Ecotourism.  
CECAD – Center for Environment and Community Assets Development.  
CP – Comité Popular.  
CPC - Comité Popular de Comuna  
CPD – Comité popular de Distrito  
DARD (por sus siglas en inglés) - Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural.  
SCTD (por sus siglas en inglés) - Departamento de Cultura, Deportes y Turismo.  
DPI – Departamento de Proyectos e Inversiones.  
DRP - Diagnóstico Rural Participativo.  
EML – Enfoque del Marco Lógico.  
FC - Facilitador de Comuna.  
FFI – Fauna y Flora Internacional.  
FPD (por sus siglas en inglés)- Departamento de Protección Forestal de la Provincia de Hoa Binh.  
FPSC – Fundación Promoción Social de la Cultura.  
GTZ (por sus siglas en alemán) – Agencia Alemana de Cooperación Técnica.  
IDS (por sus siglas en inglés)- Instituto de Estudios de Desarrollo.  
JICA – Agencia Japonesa de Cooperación Internacional.  
MARD (por sus siglas en inglés) - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.  
NSNL – Reserva Natural de Ngoc Son Ngo Luong  
ODM – Objetivos de Desarrollo del Milenio.  
OE – Objetivo Específico.  
OTC – Oficina Técnica de Cooperación.  
PAC - Planificación Anual de Convenio.  
PLCP - Áreas protegidas de Pu Luong y Cuc Phuong.  
PSARD (por sus siglas en inglés) - Estrategia Provincial de Desarrollo Rural y Agrícola.  
RE – Resultado.  
RN – Reserva Natural.  
RRA - Rapid Rural Appraisal.  
TTD – Trade & Tourism Department  
UGC – Unidad de Gestión del Convenio.  
VDG – Vietnam Development Goals.  
VDP (por sus siglas en inglés)- Planes de Desarrollo de las Villas.  
WU – Women´s Union.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

### 1.1 Caracterización

<b>Nombre del Proyecto:</b>	“Planificación y desarrollo del ecoturismo en el entorno de la reserva natural de Ngoc Hoa Binh, proporcionando pequeñas infraestructuras, formación y materiales”.
<b>Código del proyecto:</b>	06-C01-009
<b>Socios locales:</b>	Departamento de Protección Forestal de la provincia de Hoa Binh (FPD-MARD)
<b>Localización:</b>	Vietnam: Provincia de Hoa Binh, distritos de Lac Son y Tan Lac

<b>Sector de actividad:</b>	Turismo Basado en Comunidades (CBT) Ecoturismo y Desarrollo rural: Sector 430 / Subsector 43040		
<b>Colectivo Beneficiario:</b>	Población de 7 comunas de la Reserva Natural de NSNL: Minoría étnica (mayoritariamente Muong) y mujeres; plantilla de la Reserva Natural de NSNL		
<b>Nº Beneficiarios Directos:</b>	12.000 personas (2.104 familias) población de Tu Ne y Thanh Hoi 27 personas de la plantilla del FPD	<b>Nº Beneficiarios Indirectos:</b>	Población de la provincia de Hoa Binh: 810.756 habitantes - 407.809 mujeres

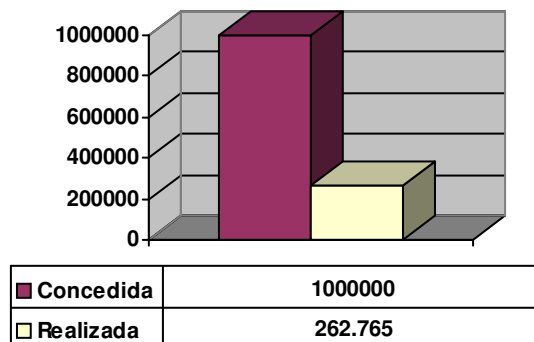
### Localización



## 1.2 Fechas relevantes

	PAC 1	PAC 2	PAC 3
<b>Fecha Prevista de Inicio</b>	05-11-2006	01-04-2007	01-04-2007
<b>Fecha Real de Inicio</b>	05-11-2006	01-04-2007	01-04-2007
<b>Fecha Real de Finalización</b>	31-03-2007	31-03-2008	31-03-2009
<b>Fecha Presentación Informe de Seguimiento</b>	01-06-2007	29-07-2008	-

## 1.3 Financiación AECID<sup>1</sup>



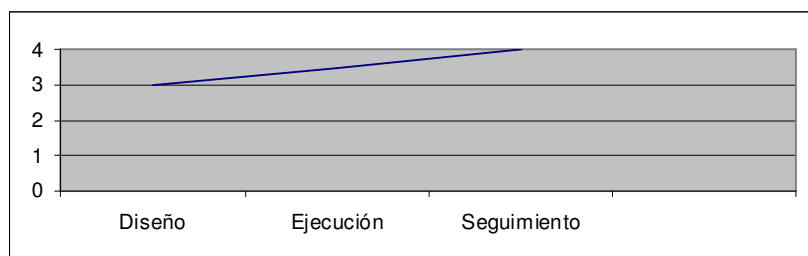
## 1.4 Resumen de la actuación

El proyecto está orientado al desarrollo rural de una población marginal compuesto por minorías étnicas asentadas en un área protegida, y al fortalecimiento institucional de las autoridades responsables, como base para asegurar la sostenibilidad ambiental de los recursos naturales y culturales de la Reserva Natural de NSNL. Ello se pretende lograr a través de 2 ejes principales: 1) Mejora del desarrollo socioeconómico sostenible de la población asentada en la Reserva Natural a través de un proceso participativo "de abajo a arriba" para planificar, ordenar, gestionar y manejar los recursos naturales y culturales adecuadamente. 2) Mejora de la sostenibilidad ambiental, en términos de uso, gestión y conservación de la biodiversidad y valores naturales de la Reserva Natural. Para ello se ha formulado el plan para la Reserva Natural NSNL, que se basa en las estrategias de la Conservación basada en las Comunidades (CBC) y el Turismo basado en las Comunidades (CBT).

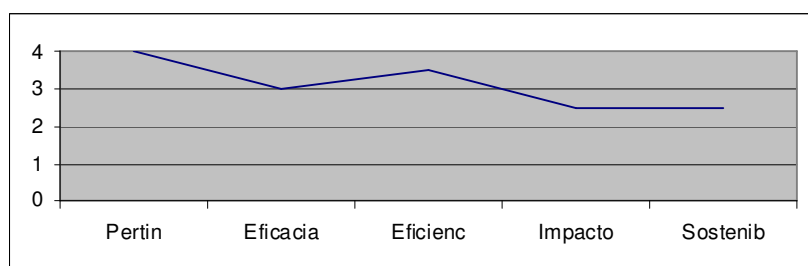
<sup>1</sup> El nivel de ejecución no ha tenido en cuenta la PAC 3 dado que a fecha de la evaluación no se encontraban consolidados los datos económicos

## 1.5 Evaluación de la actuación

<b>Análisis de la intervención</b>	
Diseño	3
Ejecución	3,5
Seguimiento	4



<b>Evaluación de la intervención</b>	
Pertinencia	4
Eficacia	3
Eficiencia	3,5
Impacto*	2,5
Sostenibilidad	2,5



**Nota: 4 = muy buena; 3 = buena; 2 = problemas; 1 = serias deficiencias**

## 1.6 Logros y aspectos a mejorar

<b>Logros</b>	<b>Aspectos a Mejorar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia lógica entre el objetivo general, los objetivos específicos, los resultados y las actividades. Alto nivel de ejecución técnica y financiera.</li> <li>• Pertinencia alta en lo que a las políticas nacionales y locales se refiere, así como con respecto a las prioridades del organismo co-financiador.</li> <li>• Grado medio de consecución de los resultados formulados en función al nivel de ejecución.</li> <li>• La estructura de gestión del Convenio está orientada a la apropiación, alineamiento, armonización de las acciones y capacitación de las instituciones locales.</li> <li>• Alto grado de valoración de la participación por parte de los actores clave del proceso.</li> <li>• Existen Acuerdos de Entendimiento firmados entre el Convenio y los 7 CP de Comuna por los que éstos declaran que los VDP formarán parte de sus propias políticas de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La multitud de actores y niveles requiere de un trabajo constante de información y formación sobre la ejecución y alcance progresivo de resultados y objetivos</li> <li>• uno de los retos principales es el impulso de un cambio de mentalidad en relación a la idea del desarrollo únicamente basado en la transferencia tecnológica</li> <li>• Dirigir esfuerzos hacia lograr una mayor comprensión y compromiso del enfoque de esta intervención por parte de los las instituciones locales a los 4 niveles de referencia (villa, comuna, distrito, provincia)</li> <li>• Se ha de reforzar el acercamiento y la coordinación con otros actores relevantes en el desarrollo de la zona meta</li> <li>• incluir un análisis de riesgo e hipótesis en el diseño de las siguientes PAC de manera que se pueda monitorear de forma más concreta la consecución de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los actores clave dentro del FPD comparten progresivamente la misión y visión del Convenio.</li> <li>• La política de desembolsos ofrece garantías de control del gasto adecuadas a la magnitud de la subvención.</li> <li>• las políticas de género van encaminadas a generar un replanteamiento de roles que favorecería el reconocimiento del papel social de la mujer.</li> </ul>	resultados y objetivos.
--	-------------------------

## 2. CARACTERIZACIÓN DEL PAÍS

### 2.1 Ficha técnica

Población	Superficie
86,11 millones	331.688 km <sup>2</sup>
Capital	Moneda
Hanoi	Dong
Idioma	Religión Mayoritaria
Vietnamita y Lenguas Locales	80,8% Sin religión, 9,3% Budistas, 6,7% Católicos, 1,5% Hoa Hoa, 1,1% Cao Dai, 0,5% Protestantes

### 2.2 Contexto geográfico, demográfico y social

#### - Geografía física

Vietnam es un país del Sureste Asiático con fronteras con China al norte, Laos y Camboya al este. Su límite oriental es la costa en el Mar de China del Sur. El país se caracteriza por una zona de llanura en la zona costera norte del país (por el delta del río Rojo y sus afluentes) y una segunda, en el sur del país, en la zona de la desembocadura del río Mekong. Se distinguen la cadena montañosa del norte, con el pico más alto del país, el Fan Si Pan (3.142m) y las montañas del centro del país.

La vegetación es de tipo tropical y una buena parte del territorio esta ocupada por el bosque natural (sobre todo en las zonas de altura), los cultivos ocupan las zonas bajas a medias.

El clima es de tipo tropical de monzón con variaciones regionales. Los vientos y la altura influye mucho sobre el clima localmente y las temperaturas medias varían globalmente entre 5°C en Diciembre y 37°C en Abril. Durante la época lluviosa, que va de mayo a octubre, ocurren la mayoría de las lluvias anuales (cuya mediana anual varía entre 1200 a 3000mm según la zona) y la humedad en el aire es alta con una media de 84%.



### - Economía

En la década de los 70, la economía del país salió muy debilitada de la guerra y por la pérdida de apoyo del bloque soviético. Dentro del régimen soviético se dio un cambio de orientación económica (conocida como “doi moi” que significa “renovación”) en 1986 que permitió iniciar varias reformas estructurales y un proceso de apertura exterior. Esto creó un dinamismo en la economía (como un crecimiento importante y continuo del PIB nacional). La crisis económica asiática de 1997, afectó mucho a Vietnam y puso un freno al crecimiento económico pero se dio un nuevo impulso a partir del inicio de los años 2000.

El sector de la agricultura (café, té, pimienta,...) es muy importante en la economía del país y para la exportación, se suman a la exportación varios productos industrializados (zapatos, piezas metálicas, cemento,...) y una producción importante de materias primas (petróleo, minería).

### - Indicadores de desarrollo humano

Esperanza de vida al nacer	73,7 años
Tasa de alfabetización de adultos	86,9% mujeres 93,4% hombres
PIB per capita	631 dólares
Tasa de mortalidad infantil	19 por mil nacidos
Índice de escolaridad	0.815
PIB	52.400 millones de dólares
Clasificación según el IDH	171

Fuente: HDR PNUD. Datos de 2005

En los últimos años, en relación con el desarrollo sostenido de la economía, la pobreza ha sido reducida de manera significativa y los sectores de la salud y de la educación se han mejorado. Entre las líneas de trabajo actuales para el desarrollo se priorizan la reducción de la corrupción, la modernización de la administración y la gestión del medio ambiente.

## 3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

### 3.1 Equipo Consultor

La totalidad de las actividades de la evaluación técnica, tanto en la fase de gabinete como en terreno han sido realizadas por un consultor de BDO.

### 3.2 Esquema de trabajo

La Evaluación técnica se ha realizado en **tres fases**:

1. Trabajo de Gabinete (febrero 2009).

2. Trabajo de Campo (13-27 de febrero de 2009).
3. Preparación del Informe Final (marzo de 2009).

### 3.3 Selección de la muestra

La selección de la muestra se ha basado en los resultados de los Planes de Desarrollo de las Villas en los se hace una división de las comunidades meta según población, porcentaje de hogares pobres, análisis de género, entre otros. En base a ese estudio la muestra seleccionada y sus criterios fueron:

- **Distrito:** TAN LAC
- **Comuna:** Nam Son
- **Villas:** Villa de Ton, Villa de Buong
- **Criterios:**
  1. Mayor % de habitantes sobre el total del distrito.
  2. Mayor número de hogares pobres sobre el total del distrito
  3. CBT incluido en los VDP
  4. Violencia de género identificada
  
- **Distrito:** LAC SON
- **Comunas:** Tu Do, Ngo Lau, Ngoc Son
- **Villas:** Villa de Hu, Villa de Trung Son, Villa de Khuong, Villa de Ry, Villa de Hou III y Villa de Khop III.
- **Criterios:**
  1. Mayor % de habitantes sobre el total del distrito.
  2. Mayor número de hogares pobres sobre el total del distrito
  3. CBT incluido en los VDP
  4. Violencia de género identificada

**Comuna:** Tu Ne

**Criterio:** apoyo al CECAD en promoción del ecoturismo

Con esta muestra se cubre a nivel Comuna el 61% de las villas participantes en el Convenio (sin incluir Tu Ne), lo que corresponde a un 74% de los beneficiarios totales del proyecto según los datos de los VDP.

En general la evaluación se ha basado en el análisis de la participación de 4 de las 7 Comunas incluidas y en 7 villas pertenecientes a esas 4 comunas seleccionadas, de las 51 villas participantes en el proyecto.

### 3.4 Documentación analizada

<b>Documentación básica</b>
Documento de formulación del Convenio
Normativa Reguladora
Marcos Presupuestarios
Planes Anuales Operativos de la intervención (1, 2 y 3)
Informes de seguimiento PAC 1 y 2
Plan Director de la Cooperación Española
DEP Cooperación Española Vietnam 2005-2008 AECID
Documento de estrategia sectorial de la Cooperación Española
Comprehensive Poverty Reduction and Growth Strategy (CPRGS) Hanoi, January 2002.
Resumen informativo para la segunda comisión de seguimiento del convenio Noviembre 2008
<b>Documentación adicional</b>
Socioeconomic Development Plan SEDP 2006-2010 Viet Nam
MDG´s and Viet Nam´s Socio-economic Development Plan 2006-2010 UN Viet Nam
"Hoa Binh Provincial Extension Strategy", Hoa Binh People´s Committee-Helvetas, August 2007
"Hue declaration on cultural tourism and poverty alleviation, Gobierno de la RS de Vietnam y OMT 2004
"Vietnam Poverty Update Report 2006: Poverty and Poverty Reduction in Vietnam 1993-2004" Hanoi, December 2006. Vietnamese Academy of Social Sciences
PLCP Project Completion Report (Final version _ 5 April 2006) FFI
<b>Formulación y Gestión del Convenio</b>
Documentos internos del proceso de formulación: Modelos de árboles de problemas, estructuras preliminares y finales del Convenio, aspectos clave para la formulación del Convenio, Encuestas y entrevistas para la identificación con actores locales y consultores.
NSNL- OFFICE REGULATION_31.3.08
"Staff calendar and list of activities" de la PAC 3
<b>Fuentes de verificación previstas y no previstas:</b>
VDP Finales 10/12/2008
Chronogram_Action_plan_Short_time
Decission_1440_APPROVAL YEAR 2_PPC_BUDGET
Letter_from_PC_Tan_Lac
PMU_PCC_MOU_PROJECT SUPPORT
Contrato_FFI_firmado
OD 998_ADDITIONAL MEMBER FOR PMU
LETTER TO HB JSC & SCTD_ 18_08_2008
TRIP_56_FORUM_WITH_LAC_SON_PC_25_7_2008
Minute FPD NR&NSNLProject_resolution
MEMORANDUM of UNDERSTANDING No.:19062008/MOU Between Project Management Unit of Ngoc Son Ngo Luong (PMU) And Seven People´s Committee of Communes belonging Ngoc Son Ngo Luong Nature Reserve in Tân Lũc & Lũc Sũn Districts
taller_FPD_Reserva_accion_plan_short_term
taller_FPD_Reserva_AP_short_cuestionario
TRIP_55_FORUM_WITH_TAN_LAC_PC_17_7_2008

Valoración de la propuestas_Plan_accion_largo
<b>Metodologías Participativas</b>
"The new dynamics of aid: power, procedures and relationships" IDS Policy Briefing N° 15 2001. disponible en <a href="http://www.ids.ac.uk">www.ids.ac.uk</a>
"What is PRA?": Participatory, planning, monitoring and evaluation. Managing and learning for impact in rural development Wageningen University and Research Centre (Wageningen UR).
Chambers Robert (1996), "The Power of Participation, PRA and Policy" IDS policy briefing. Intitute for Development Studies. University of Sussex, UK
Marsden y Oakley 1990 "Evaluating Social Development Projects". Development Guidelines No. 5. Oxford: Oxfam UK
Marsden, Oakley, and Pratt 1994 "Measuring the Process: Guidelines for Evaluating Social Development" Oxford: Oxfam UK
Gasper, D., 2000, 'Evaluating the "logical framework approach" - towards learning-oriented development evaluation' Public Administration and Development, 20(1), 17-28

### 3.5 Métodos para la recogida de datos

Los métodos que se han puesto en práctica para la recogida de datos durante el trabajo de campo han variado en cada comunidad atendiendo a criterios específicos tales como:

- Tipo y número de beneficiarios
- Existencia o no de órganos representativos comunitarios
- Componentes ejecutados

Se han utilizado, fundamentalmente métodos simplificados por su mayor flexibilidad y por su eficiencia, analizada desde una perspectiva temporal. Adicionalmente a estas virtudes, se ha considerado que estos métodos eran los más apropiados porque propiciaban un contacto directo con los involucrados, estimulaban la generación de nuevas ideas y posibilitaban el que los mismos participantes pudieran verificar la información que se iba recopilando.

Uno de los mayores riesgos que se asume con este tipo de métodos es la posible parcialidad de los participantes si no se consigue configurar una muestra lo suficientemente representativa de todos los grupos interesados o afectados por el componente.

Los métodos finalmente elegidos fueron los siguientes:

- Entrevistas con informantes clave
- Entrevistas de grupo
- Dinámicas de grupo
- Observación directa

### 3.6 Actividades realizadas

A continuación se hace una relación de las principales actividades llevadas a cabo durante la evaluación.

#### a) Trabajo de Gabinete

- Análisis de la documentación aportada por la ONGD.

## **b) Trabajo de Campo**

1) Actores Clave y de relevancia en la Identificación y Formulación del Convenio o de alguno de sus componentes o actividades:

- Santiago Cano: Co-director del Convenio.
- Nguyen Ngoc Quang: Director de Proyectos de Fauna y Flora Internacional (FFI, en adelante)
- Nguyen Bich Ha: Directora de Programas de Fauna y Flora Internacional
- Douglas Hainsworth: Experto de Turismo en Vietnam. Ex colaborador de la ONG Internacional SNV.
- Ngoc Anh, Profesora de Ecoturismo de la Universidad Abierta de Hanoi.
- Le Thien Duc. Técnico Forestal de WWF y participante en el inventario de la biodiversidad de la Reserva de NSNL realizado.

2) Actores Clave en la gestión, seguimiento e implementación del Convenio:

- Jordi Galbe, Director de Programas Cooperación Bilateral y ONG de AECID, y Marta Palomeque, Responsable de Proyectos de AECID en la OTC de Hanoi.
- Entrevista con miembros del Comité de Dirección (Steering Committee) del Convenio:
  - Dang Tuan Hung Director Adjunto de Turismo del Departamento Provincial de Deportes Cultura y Turismo de Hoa Binh.
  - Tran Thi Chi, vicepresidenta de la Unión de Mujeres de la provincia de Hoa Binh y Bui Thi Chung, responsable de la sección Familia y Sociedad de la Unión de Mujeres.
- Entrevista con el Técnico en Sede responsable del Convenio: Jaime Armenteros.
- Entrevistas con La Unidad de Gestión del Convenio (UGC, en Adelante) de la FPSC:
  - Santiago Cano: Co-director del Convenio
  - Bui Van Tuong: Director del Convenio y Director del Departamento de Protección Forestal de la Provincia de Hoa Binh (FPD, en adelante por sus siglas en inglés).
  - Nguyen Thi Minh Hang: Administradora del Convenio
  - Pham Quang Thien: Coordinador del Convenio
  - Bui Binh Yen: Director de la Reserva Natural de Ngoc Son Ngo Luong (NSNL, en adelante)
- Dinámica de Grupo con los 7 Facilitadores de Comuna y la UGC:
  - Distrito de **Lac Son**:
    - Comuna Ngoc Lau: Bui Thi Quy
    - Comuna Ngoc Son: Bui Thi Hoang
    - Comuna Tu Do: Bui Thi Him

- Comuna Tan My: Nguyen Thi Loan
- Distrito de **Tan Lac**:
  - Comuna Bac Son: Ha Van Dieu
  - Comuna Nam Son: Ha Van Bia
  - Comuna Ngo Luong: Bui Van Quan
- Entrevista con 4 Guardas Forestales de la Reserva de NSNL.

### 3) Instituciones locales y beneficiarios directos

- Entrevista con el Presidente del Comité Popular del Distrito de Tan Lac: Duong Van Chien
- Entrevista con los presidentes, vicepresidentes y/o representantes del Partido de los Comités Populares de Comuna de Nam Son (Tan Lac) y Ngoc Son, Tu Do, Ngo Lau (Lac Son).
- Entrevistas con 7 Jefes de villa y dos miembros de organizaciones de base:
  - **Tan Lac**: Jefe de la Villa de Ton y Jefe de la Villa de Buong .
  - **Lac Son**: Presidenta de la Unión de mujeres a nivel villa de Hu. Jefe de la Villa de Trung Son, Jefe de la Villa de Khuong, Jefe de la Villa de Ry (en esta villa se participó en la asamblea dedicada a decidir las inversiones y las familias beneficiarias de los Planes de Desarrollo de la Villa). Jefe de Villa de Hou III, Jefe de villa de Khop II. Presidente de la Unión de Campesinos de Khop II.
- Entrevista con el jefe de departamento de la Estación de Extensión Agraria y Forestal del distrito de Tan Lac Bui Van Dien, Experto en agricultura y silvicultura y asesor del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para la planificación e implantación de los Planes de Desarrollo de Comuna. Capacitador en Diagnóstico Rural Participativo de los 7 facilitadores de Comuna.

### 4) Otros actores de relevancia:

- Le Thi Van Hue: Directora de Programas de la ONG vietnamita Center for Environment and Community Assets Development (CECAD, en adelante) y responsable de la ejecución de una actividad del Convenio en la comuna de Tu Ne.
- Dang Xuan Son: Operador de viajes de la empresa Footprint Vietnam Travel.
- Pham Thu Hien: Consultora de viajes de la empresa Footprint Vietnam Travel.

### c) Informe Final

- Análisis de la documentación aportada por la ONGD y por la contraparte local.
- Análisis de los datos y documentación obtenidos en el trabajo de campo.
- Redacción del presente informe.

## 4. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN

### 4.1 Antecedentes del Convenio en el país

La ONGD Fundación Promoción Social de la Cultura tiene presencia en Vietnam desde 1997. La primera intervención fue la participación en el “Estudio exploratorio sobre el país y las perspectivas de cooperación” cofinanciado por AECID. A partir de este proyecto de diagnóstico y en el marco de los planes Asia-Pacífico y Director 2001-2004 de la Cooperación Española, la FPSC ha ejecutado proyectos en los sectores de educación y apoyo institucional gestionando un total de 1.869.656 euros con una participación de AECID del 51% de los fondos.

La Cooperación Española viene trabajando en los sectores de medioambiente y turismo desde 1999. La ONGD española FUNDESO había implementado proyectos cofinanciados por AECID en estos ámbitos (1999 y 2000-2004) en las áreas colindantes con la Reserva Natural de NSNL en colaboración con algunos de los actores participantes en este Convenio como son el FPD de Hoa Binh y la ONG británica Flora & Fauna International. Esta ONG con financiación de la cooperación española (301,562 USD) y el Banco Mundial (749,885 USD) ejecutó un proyecto en las áreas protegidas de Pu Luong y Cuc Phuong (PLCP) dirigido a “mantener la integridad ecológica y el carácter cultural de PLCP reforzando las capacidades de manejo del ecosistema”.

Ya en su Documento de Estrategia País 2005-2008 AECID establece como sectores prioritarios, el desarrollo rural y el turismo y como una de las áreas geográficas principales, la zona montañosa del noroeste en la que se encuentra la Reserva de NSNL.

Así mismo se define en 2004 el enfoque deseable para el desarrollo rural y turístico del país en la Declaración de Hué para “el Turismo Cultural y el Alivio de la Pobreza” promovida por el Gobierno de Vietnam y la Organización Mundial del Turismo. Dicha declaración pretende aplicar un código ético para el turismo que brinde oportunidades a las comunidades locales como estrategia de reducción de la pobreza “en el marco de los objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU para Vietnam y en consonancia con los principios emanados de la Cumbre de Johannesburgo para el desarrollo sostenible”<sup>2</sup>.

### 4.2 El Convenio

La reserva Natural de Ngoc Son Ngo Luong está situada en el suroeste de la Provincia de Hoa Binh. Tras varios años de solicitud por parte del Comité Popular de Hoa Binh para convertir el área en zona protegida, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MARD, en adelante) declara la zona Reserva Natural en 2005.

La cobertura boscosa a nivel del territorio nacional era de 28% en 1990 y del 37% en 2004. En 2003 aumentó también la superficie de áreas protegidas a 7,5% de la superficie total del territorio. NSNL forma un corredor ambiental junto con los parques naturales de Cuc Phuong (al Sur) y Pu Luong (al oeste), compartiendo las mismas características naturales de alto valor ecológico: Paisaje Calcario (*Limestone Landscape*), bosques, especies animales y vegetales incluidas en el Libro Rojo de Vietnam.

Administrativamente la Reserva Natural de NSNL (RN, en adelante) está formada por 51 villas divididas en 7 comunas de las cuales tres pertenecen al distrito de Tan Lac (Nam

---

<sup>2</sup> Hue Declaration on Cultural Tourism and Poverty Alleviation

Son, Ngo Luong y Bac Son) y cuatro al distrito de Lac Son (Tu Do, Tan My, Ngo Lau y Ngoc Son) ambos forman parte de la provincia de Hoa Binh. La población total que vive en la reserva es de aproximadamente 12.000 habitantes (2.424 familias) conformando el grupo de meta de la Intervención.

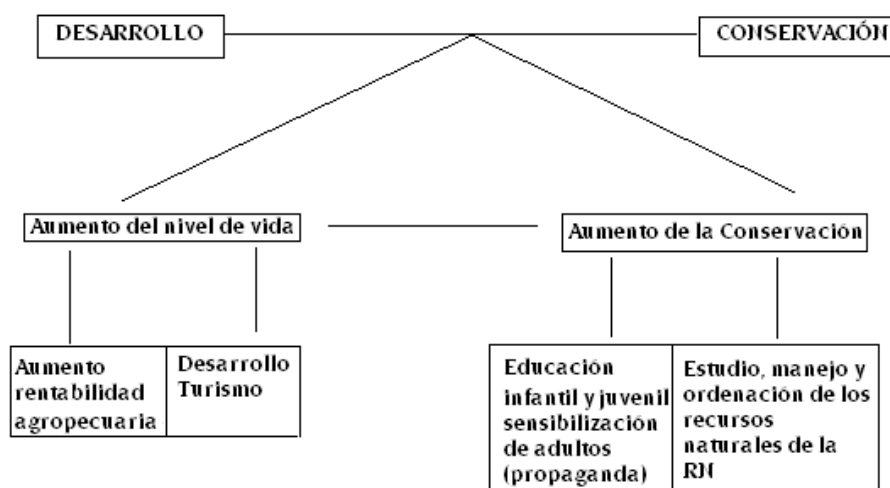
En un 98% los beneficiarios del Convenio pertenecen a la minoría étnica Muong. Dedicados fundamentalmente a la agricultura, explotación no planificada de productos forestales maderables y no maderables y ganadería como medios de subsistencia, el índice de pobreza medio para los dos distritos se sitúa entre el 42%, según los datos del Gobierno y el 32% según la medición empleada por el Convenio para la realización de los Planes de Desarrollo de las Villas (VDP, en adelante). En algunas villas el porcentaje de familias pobres se sitúa entre el 50 y el 67%, concretamente en 3 villas según los cálculos de los VDP y 17 según los cálculos del Gobierno.

En Marzo de 2006 se realizó la fase de identificación del Convenio en la que se mantuvieron entrevistas con algunos de los actores que finalmente serían clave para la formulación del Convenio: el FPD a nivel central y provincial, el Comité Popular de Hoa Binh, el Departamento de Agricultura y Desarrollo rural y la ONG Flora & Fauna Internacional que actuaría como acompañante en la fase de formulación del proyecto.

Si bien el título del Convenio delimita el sector de actuación a la “planificación y desarrollo del ecoturismo” los resultados de las fases de identificación y formulación obligaron a adoptar una perspectiva más integral a raíz de la problemática analizada y el potencial alcance del turismo como alternativa socioeconómica y de conservación.

En este sentido se pueden identificar 2 grandes líneas relacionadas que vertebran las acciones emprendidas: La conservación y el aumento del nivel de vida de la población de la Reserva. Conservación ambiental y desarrollo socioeconómico son a menudo términos antagónicos en el sentido de que el aumento de uno puede implicar la disminución del otro. Este convenio pretende crear las sinergias positivas entre ambos para que esta dinámica cambie.

Desde esta perspectiva y de modo esquemático una primera estructura del Convenio sería la siguiente:





### 4.3 Formulación

Para contextualizar el sistema de valoración de la formulación del Convenio es imprescindible caracterizar la metodología y el enfoque de la intervención y por ello, también de la evaluación.

Cada vez queda más patente la necesidad de la implicación de los beneficiarios en los procesos de desarrollo. Diferentes conferencias y foros internacionales de los últimos años (Portoalegre, París, Acraa) reconocen que uno de los puntos clave para aumentar la eficacia de la ayuda es que el colectivo meta de una intervención se apropie de los insumos externos invertidos por los donantes de la cooperación internacional.

La realidad de muchas las zonas meta de la cooperación internacional se caracteriza por la escasa presencia del Estado. La falta de respuesta de los organismos estatales ante las situaciones de vulnerabilidad y emergencia motivadas por conflictos armados y fenómenos naturales, por un lado, y la poca transparencia en la política local, por otro, han creado una cultura escéptica entre las comunidades que a menudo ha incrementado las situaciones de exclusión.

En este contexto las situaciones de pobreza y necesidad han sido mayoritariamente apoyadas por agencias y organizaciones de desarrollo que, en muchos casos, se han centrado la necesidad de realizar intervenciones que garantizaran servicios básicos sociales. En algunas ocasiones, los modelos desarrollados en las zonas meta han tenido más que ver con el asistencialismo que con el fomento de procesos de desarrollo, por lo que las comunidades han recibido ayuda externamente planificada sin aportación local. Este aspecto ha creado una respuesta pasiva ante las necesidades comunes.

El enfoque participativo supone un cambio del papel del beneficiario pasando de ser el objeto pasivo de intervenciones externamente planificadas, al sujeto principal por el que pasa la pertinencia, la planificación de las acciones y su sostenibilidad.

Existen dos razones que hacen complicada la formulación y la medición de resultados de intervenciones de alto componente participativo: su naturaleza y su evaluación. La capacidad de organización de la lógica y reporte de resultados de una intervención que brinda el Enfoque del Marco Lógico (EML) se ve diluida en proyectos dirigidos a fomentar la participación debido a dos factores<sup>3</sup>:

- Los niveles de éxito dependen en gran medida de la participación activa de los colectivos meta en la definición de objetivos disminuyendo las posibilidades de crear metas concretas antes del propio proceso de ejecución. Es decir, los resultados significativos tienden a establecerse en el propio proceso de intervención, dependiendo de variables difícilmente previsibles en la identificación original (Ej. cambios políticos locales, nivel de implicación de los diferentes actores sociales, equilibrio de intereses entre éstos)
- Algunos de los cambios últimos que prevé el proyecto, se enmarcan en procesos de largo plazo. Por esta razón, se da la dificultad de establecer indicadores cualitativos que no queden vinculados al nivel de servicios que se prestan (Ej. nº

---

<sup>3</sup> Para mayor información ver: Gasper, D., 2000, 'Evaluating the "logical framework approach" - towards learning-oriented development evaluation' Public Administration and Development, 20(1), 17-28 y Trabajos de Jethro Petit y Robert Chalmers (2001).

de capacitaciones). Estos factores reducen la significatividad del análisis de eficacia que facilita el EML.

El Instituto de Estudios del Desarrollo (IDS, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Sussex (Brighton, Reino Unido) presenta un estudio realizado a través de talleres desarrollados en diferentes contextos que trata de analizar los cambios que se producen en el papel del beneficiario en proyectos de marcado carácter participativo. De entre las conclusiones, conviene destacar las siguientes:

#### Cambios en las relaciones<sup>4</sup>

<b>Criterio</b>	<b>Enfoque tradicional</b>	<b>Políticas de contenido participativo</b>
<b>Control de los resultados</b>	Mayor	Menor
<b>Modelo mental</b>	Lineal, simple	Más complejo, interrelacionado
<b>Relaciones causa-efecto</b>	Claro	Más complejo
<b>Transparencia</b>	Mayor	Mayor riesgo
<b>Relaciones de poder</b>	Verticales	Horizontales
<b>Lenguaje</b>	Técnico	Relacionado con el empoderamiento
<b>Sensibilidad política (factores del contexto)</b>	Menor	Mayor
<b>Relaciones proyecto-beneficiario</b>	Más estáticas	Más dinámicas

Como se puede apreciar, existen ventajas y desventajas en la aplicación de un enfoque más participativo. Si bien el proyecto pierde capacidades de control de los resultados, disminuye las posibilidades de transparencia y quedan más diluidas las relaciones causa-efecto de las acciones, gana en pertinencia, horizontalidad en las relaciones y el lenguaje y se adapta de manera más eficaz a diferentes factores del contexto difícilmente previsibles en una identificación ex ante.

La presente evaluación tendrá muy en cuenta los aspectos del proceso y la implicación de los beneficiarios y otros grupos de interés tanto en la planificación y reorientación de la intervención como en su ejecución.

La identificación de la problemática se ha realizado mediante un árbol de problemas en el que se plasman las situaciones susceptibles de cambio, sus causas y sus consecuencias. Como problema central se plantea la insostenibilidad del nivel de vida de las personas que viven en la zona. Se relacionan con esta situación dos grupos de causas: socioeconómicas y medioambientales. Sobre las primeras se alude al aislamiento de la zona, a las limitadas oportunidades económicas, al escaso acceso de la población a las tecnologías y a los bajos niveles educativos.

<sup>4</sup> Traducción propia a partir de "The new dynamics of aid: power, procedures and relationships" IDS Policy Briefing N° 15 2001. disponible en [www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk)

Con respecto a la conservación de la Reserva Natural, se observa un pobre proceso de establecimiento de la misma, la falta de un plan de gestión, el desconocimiento de la población del estatus protegido de la zona, el desconocimiento de la biodiversidad de la reserva por falta de estudios e inventarios, la falta de delimitación de la zona protegida y de un plan de explotación y gestión, lo que genera conflictos en relación a la propiedad de la tierra y su uso,

Sendas situaciones generan dinámicas que menoscaban tanto la conservación como el desarrollo de la población local como se refleja en: los bajos niveles productivos, el aumento de la deforestación, de la caza furtiva y del tráfico ilegal de madera. Todas estas realidades incrementan el peligro de desastres naturales, el empobrecimiento del suelo, el aumento de la sequía y la pérdida de la biodiversidad.

La formulación final, caracterizada por la perspectiva de proceso, vertebra las acciones a través de 4 Objetivos Específicos (OE, en adelante):

<b>A)</b> Fortalecer y coordinar instituciones relevantes y actores involucrados en la ordenación, manejo, uso y gestión de la Reserva Natural y la planificación del desarrollo de la provincia.
<b>B)</b> Preparar un plan para la Reserva Natural NSNL mediante un proceso participativo, quedando dicho plan integrado en la ordenación ambiental del ecosistema "Limestone Landscape".
<b>C)</b> Apoyar las opciones de desarrollo sostenible de la población que vive en la Reserva Natural.
<b>D)</b> Lograr que los actores relevantes directamente relacionados con la Reserva Natural trabajen juntos en el manejo del área protegida.

Se observa que la consecución de cada OE es muy dependiente de la consolidación del anterior, si bien, como se explicará con posterioridad, hay acciones que son transversales a la Matriz como aquéllas relacionadas con la capacitación y sensibilización que quedan abiertas a los niveles de éxito en la participación que la intervención alcance. Desde una perspectiva de proceso se pueden clasificar los OE de la siguiente manera:

- OE A) Coordinación y fortalecimiento.
- OE B) Estudio y Planificación conjunta.
- OE C) Ejecución y transferencia del componente socioeconómico y del turismo.
- OE D) Ejecución y transferencia del componente de conservación.

En el nivel inmediatamente inferior de formulación se han determinado entre 4 y 5 resultados por OE que se relacionan de manera coherente.

<b>OE A)</b> Fortalecer y coordinar instituciones relevantes y actores involucrados en la ordenación, manejo, uso y gestión de la Reserva Natural y la planificación del desarrollo de la provincia.
<b>Resultados:</b>
1- Se ha conformado y formado el equipo del convenio como primer actor involucrado.
2- Los actores más relevantes relacionados con el ecoturismo en la Reserva Natural se han capacitado para su desarrollo a diferentes escalas (provincial, distrito y comunas).
3 - Los responsables de las políticas a nivel de provincia en gestión de áreas protegidas y ecoturismo se han formado y se conciencian mediante iniciativas piloto.
4 - Se ha contribuido a la formación en procesos de participación a los <i>stakeholders</i> .

5 - Se ha establecido una red de soporte de todas las organizaciones que trabajan en la misma área geográfica para hacer posible el plan de acción de la Reserva Natural.
<b>OE B)</b> Preparar un plan para la Reserva Natural NSNL mediante un proceso participativo, quedando dicho plan integrado en la ordenación ambiental del ecosistema "Limestone Landscape".
<b>Resultados:</b>
1- Se ha colectado, analizado y estudiado toda la información requerida para el proceso de planificación (incluida la información relacionada con la biodiversidad y recursos naturales).
2- Se han preparado los planes de desarrollo de las villas a través de un proceso participativo e integrado en los planes de las comunas y distritos.
3- Se han hecho los estudios pertinentes de viabilidad y mercado de los productos locales como parte del proceso de realización del plan.
4- Se ha preparado un plan de ecoturismo para la Reserva Natural incluido en el plan de acción de la Reserva Natural, y en consonancia con los master plan de los distritos donde se encuentra, y en el de la provincia.
5- Se ha diseñado un plan de manejo de la Reserva Natural mediante proceso participativo.
<b>OE C)</b> Apoyar las opciones de desarrollo sostenible de la población que vive en la Reserva Natural.
<b>Resultados:</b>
1- Se ha contribuido a realizar los planes de desarrollo de villas a través de la implementación de las actividades propuestas en sus planes de desarrollo.
2- Se ha diseñado y puesto en marcha un plan de manejo y explotación de los recursos forestales por parte de las comunidades de la Reserva Natural bajo la tutela del FPD.
3- Se ha proporcionado de pequeñas infraestructuras a pequeña escala y otros requerimientos a la Reserva Natural de NSNL.
4- Se ha promocionado la Reserva NSNL como un destino turístico.
5- Se ha insertado a la población local en programas de extensión, mejora productiva y nuevos conocimientos en el sector productivo del que viven.
<b>OE D)</b> Lograr que los actores relevantes directamente relacionados con la Reserva Natural trabajen juntos en el manejo del área protegida.
<b>Resultados:</b>
1- Se ha concienciado y realizado programas de educación para aquellos actores relevantes relacionados con la Reserva Natural sobre los valores ambientales del ecosistema de la Reserva Natural y el "Limestone Landscape".
2- Se ha establecido los diferentes límites para la Reserva Natural y su demarcación mediante un proceso participativo.
3- Se ha promocionado la práctica de un desarrollo sostenible en la Reserva Natural con todos los actores involucrados.
4- Se ha diseñado y puesto en marcha un plan de monitoreo de la biodiversidad de los recursos naturales para la Reserva Natural.

En función de los actores clave para la consecución de estos resultados se pueden discernir los siguientes grupos:

- 1) Resultados que potencian la sensibilización y la capacitación de los participantes. (Ej: RE 2 y 3 del OE A).
- 2) Resultados cuya consecución depende de los niveles de participación de los grupos de interés (Ej: RE 2 OEB)
- 3) Resultados cuya consecución depende de la adopción de políticas y acuerdos por parte de instituciones presentes en la zona (Ej: RE 5 OE C)

- 4) Resultados que dependen del trabajo de expertos externos al Convenio.(Ej: RE 1 y3 OE B) o del desarrollo de la propia estructura de gestión de la intervención (Ej: RE 1 OE A)

Para cada uno de los resultados se han previsto indicadores y fuentes de verificación de los mismos. En los resultados clasificados en el grupo 1 los indicadores se basan en la asistencia de los destinatarios a las jornadas previstas y en la firma de acuerdos y planes de trabajo conjunto, lo que se considera adecuado para alcanzar un nivel de consecución superior a la propia ejecución de actividades organizativas, formativas y de sensibilización planificadas.

Así mismo en el segundo y tercer grupo de resultados se incluye como indicador, no sólo la realización de talleres y reuniones sino también la firma de acuerdos de planes de acción conjunta. Para el último de los grupos la verificación del alcance de los resultados se basa en los resultados de los estudios realizados (ej: inventario de la biodiversidad, estudio socioeconómico, estudio de viabilidad del ecoturismo en la zona).

Como se expondrá en eficacia cuando se observe el comportamiento de estos indicadores, el alto contenido participativo requiere de una actualización anual de éstos. Hay indicadores que dejan de tener utilidad a medida que el Convenio se adapta al contexto y a la respuesta de cada actor relevante. Por ejemplo uno de los RE plantea como indicador la realización de “2 cursos-workshop sobre el concepto de ecoturismo a nivel provincial con los actores más importantes relacionados con el turismo en la Reserva Natural y en la provincia”. No obstante de las necesidades surgidas en la ejecución, se observa que estos cursos son insuficientes en la medida que los niveles de conocimiento del ecoturismo todavía no aseguran la apuesta firme de los gestores del turismo a nivel provincial.

Con respecto a las actividades planteadas para cada resultado se observa una correcta relación con el fin al que contribuyen. Algunas de ellas han de ser readaptadas al proceso de ejecución lo que resulta coherente si se pretende que los niveles de participación de los grupos de interés sean el aspecto central de las acciones a desarrollar. Por ejemplo la actividad 2.3. del OE.A planifica un “Viaje estudio para ver experiencias exitosas en ecoturismo”, esta actividad ha sido completada en la ejecución con otras que han fomentado la consecución del resultado (ej. Participación del Director de Turismo del Departamento de Cultura Deportes y Turismo y la Administradora del Convenio en un seminario sobre turismo en España o viaje a un seminario sobre Ecoturismo Gestionado por Comunidades (Community Based Ecoturism). En el apartado de ejecución se analizarán las debilidades que surgen por la adopción de este enfoque.

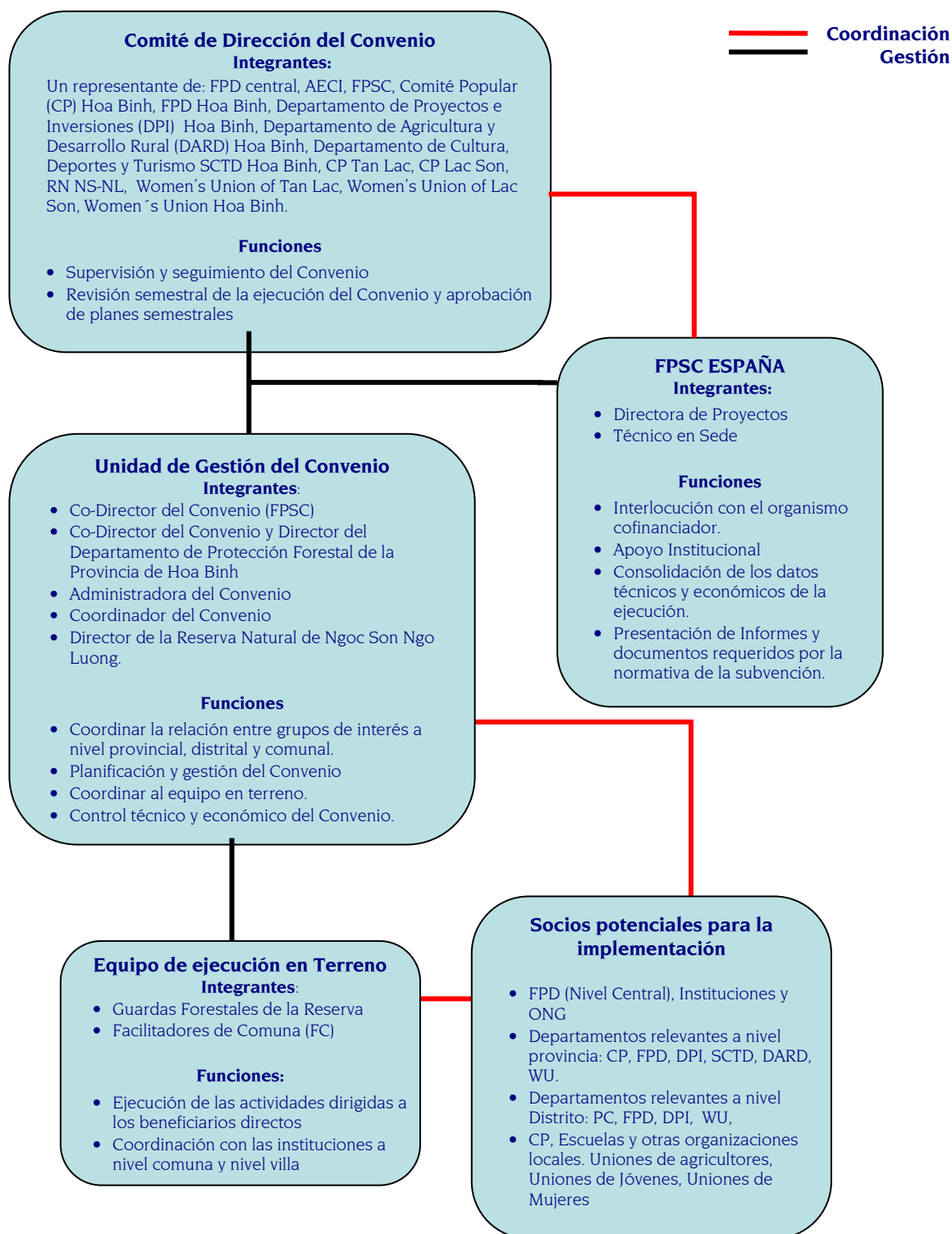
En general se puede aseverar que la formulación original es muy oportuna para encuadrar las líneas de acción del proyecto permitiendo cierta flexibilidad de planificación anual acorde con los avances y retrocesos conseguidos. No obstante es preciso que el ejercicio de la creación, formulación y medición de indicadores sea continuado en la planificación y reporte de cada Planificación Anual de Convenio (PAC, en adelante), en especial a partir de la 4 en la que la inversión se prevé que aumentara y se desarrollaran los componentes en los que se apoyará el impulso de los procesos de desarrollo previstos: implementación de los VDP, promoción y desarrollo del ecoturismo,

actividades de promoción social de la mujer y puesta en marcha de los planes de manejo de la reserva de corto y largo plazo. Será en este momento en el que se precisen indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan observar los niveles de éxito y fracaso para la corrección de las líneas de implementación e inversión (Ej: aumento productivo por familia beneficiaria, registro de turistas en la RN, mejora de la renta familiar de las familias que ofrecen servicios al turista, casos de tráfico de madera detectados tras la puesta en marcha de los planes de manejo de la reserva).

## 4.1 Ejecución

### 4.1.1 Proceso

Para la caracterización del proceso desarrollado es necesario definir la estructura del convenio, sus actores y el papel de cada uno de ellos<sup>5</sup>:



<sup>5</sup> Basado en el Anexo 5 de la formulación del Convenio: Estructura del Convenio

## **Caracterización de la estructura de gestión:**

### **Fortalezas y oportunidades:**

- Estructura orientada a la apropiación, alineamiento, armonización de las acciones y capacitación de las instituciones locales.
- Inclusión en el Comité de Dirección a responsables del organismo cofinanciador del Convenio.
- Existe una estructura de apoyo activo y respuesta al Convenio desde la ONGD en España.
- Alta presencia de actores locales relevantes en la toma de decisiones en los cuatro niveles fundamentales: Provincia, Distrito, Comuna y Villa.
- Todas las acciones a desarrollar están informadas, autorizadas y apoyadas por las instituciones competentes en cada nivel.
- Hay personal local integrado en la estructura de gestión del Convenio: Personal del FPD Hoa Binh, Director y guardas forestales de la RN y Facilitadores de Comuna.
- Flexibilidad de la estructura para incluir la participación de actores de relevancia en el contexto de ejecución: ONG nacionales, departamentos e instituciones clave a los 4 niveles (ej: CP, DPI, Uniones de Mujeres, Agricultores, etc...)

### **Debilidades y amenazas:**

- La multitud de actores y niveles requiere de un trabajo constante de información y formación sobre la ejecución y alcance progresivo de resultados y objetivos que puede sobrepasar la capacidad de los recursos humanos del Convenio. El esquema requiere de dos direcciones de acción paralelas, abajo-arriba y arriba-abajo
- Existe una cultura institucional muy clientelista y burocrática que requiere un elevado trabajo de concienciación y sensibilización, lo que exige una alta dedicación a explicar y transmitir el enfoque de la intervención.
- Las iniciativas institucionales de participación activa y apoyo a intervenciones, más allá de la mera autorización, han sido tradicionalmente subvencionadas por lo que la implicación suele estar vinculada a una ganancia económica o un interés personal y/o familiar de los agentes públicos.
- Las instituciones locales suelen vincular los procesos de desarrollo únicamente al asistencialismo y la transferencia tecnológica, donde la participación del beneficiario es pasiva. El "estatocentrismo" determina la visión del desarrollo.
- La inclusión de actores locales como agentes dinamizadores contratados por el Convenio potencia la apropiación pero requiere de una fuerte inversión en tiempo y capacitación. Esto no supone en sí una amenaza o una debilidad pero sí la percepción del resto actores locales de la lentitud del proceso, sobre todo en lo referente al ritmo de inversión económica, acostumbrados a cortos periodos de identificación y rápidos desembolsos de la financiación (3 meses de media, ej: Cooperación Japonesa (JICA) y Programas de inversión estatal).

Analizando el proceso desde un enfoque temporal se puede dividir en las siguientes etapas:

- 1) Formulación participativa final del Convenio. Estudio del contexto, identificación de socios y experiencias con actores locales y nacionales: PAC 1
- 2) Período de información, estudio de la propuesta y aprobación del gobierno provincial del Convenio: PAC 1
- 3) Trabajo de investigación: PAC2 y 3
- 4) Trabajo comunitario y de fortalecimiento institucional en los componentes básicos : PAC 2 y 3



El alcance del presente análisis del proceso abarca las PAC 1 y 2 y la 3 hasta diciembre de 2008.

- **PAC 1: 5 de Noviembre de 2006 a 31 de Marzo de 2007**

**Acciones clave desarrolladas:**

Como se indica en la clasificación arriba expuesta el primer año del convenio no se puede considerar como una etapa de ejecución sino más bien de estudio del contexto y ajuste definitivo de las líneas intervención.

Las actividades desarrolladas se centran en los siguientes aspectos:

- Búsqueda y formalización de la colaboración de socios: FPD y FFI como socios ejecutor clave. FPD como objeto de capacitación y FFI como asesor técnico del Convenio.
- Proceso de diagnóstico de la situación en colaboración con FFI y FPD, redimensionamiento y formulación definitiva del Convenio: árbol de problemas, matriz y cronograma. Definición de componentes y delimitación del grupo meta definitivo.
- Inicio de la capacitación de actores claves del Convenio mediante procesos participativos
- Inicio de los procesos de aprobación y apoyo institucional a nivel provincial: del Convenio en el Comité Popular de provincia de Hoa Binh. La aprobación definitiva sin la cual no se podía empezar a trabajar niveles de distrito comuna y villa, no se produjo hasta el 16 de abril de 2007
- Configuración de un grupo de coordinación de actores de la cooperación relevantes en la zona de actuación: Fauna y Flora Internacional, Helvetas, GTZ (Agencia de Cooperación Alemana) y JICA (Agencia de Cooperación Japonesa), además de FPSC y AECID

Tomando como referencia el documento de planificación (PAC 1) presentado a AECID, se considera que la ejecución de este PAC se ha adecuado a la programación. Desde un punto de vista de la envergadura del Convenio, se valora positivamente el tiempo empleado en la realización del ajuste de la formulación al contexto. En este sentido, el valor participación aumenta en la medida en la que se invierte tiempo y recursos en los procesos de involucramiento y definición de responsabilidades de todos los actores significativos para el impulso de las dinámicas de desarrollo previstas.

- **PAC 2: 1 de Abril de 2007 a 31 de Marzo de 2008**
- **PAC 3: 1 abril de 2008 a 31 de Marzo de 2009. (Alcance de este informe hasta 31 de diciembre de 2008).**

En la PAC 2 se configura el equipo de trabajo y se acondiciona la oficina del Convenio. Así mismo comienza el trabajo en algunos de los componentes incluidos en la formulación consolidada con los avances y retrasos que se describirán con posterioridad.

A partir de este PAC se clarifican los componentes a ejecutar. La naturaleza del Convenio lleva a separar dos grandes grupos que servirán como guía para la valoración de los criterios de evaluación:

- A) Mejora del nivel de vida de los habitantes de la reserva a través de un proceso participativo basado en la elaboración de Planes de Desarrollo de las Villas (VDP) integrados en los Planes gubernamentales de Desarrollo de las Comunas.**

- Mejora de las capacidades productivas en agricultura y ganadería
- Mejora de las capacidades comunitarias en la oferta de servicios turísticos en la Reserva.

**B)** Mejora de la Conservación de la Reserva Natural a través de un plan de acción de corto plazo y uno de largo plazo:

- Aumento del conocimiento de la biodiversidad de la RN a través de estudios e inventarios de la flora y la fauna existente.
- Mejora de la gestión de la RN por parte de el FPD y los CP de Comuna
- Mejora de la capacidad técnica del personal de la RN en conservación.
- Aumentar la conciencia a nivel comuna (CP de Comuna y población local) sobre la importancia de la sensibilización y educación ambiental.

Ambos componentes tienen elementos convergentes en lo referente a aquellos aspectos relacionados con la presión de la población en los recursos naturales de la zona y su participación en la gestión del área protegida.

#### **Acciones clave desarrolladas:**

La PAC 2 centra su ejecución la continuación de las actividades y resultados de l Objetivo específico A (*Fortalecer y coordinar instituciones relevantes y actores involucrados en la ordenación, manejo, uso y gestión de la Reserva Natural y la planificación del desarrollo de la provincia*) y en 4 de los 5 resultados del OE B (*Preparar un plan para la Reserva Natural NSNL mediante un proceso participativo, quedando dicho plan integrado en la ordenación ambiental del ecosistema "Limestone Landscape*).

La planificación de la PAC 3 pretende con respecto al **OE A** reforzar las actividades formativas de los Facilitadores de Comuna y los Guardas Forestales y formalizar acuerdos con las autoridades locales (nivel Provincia, Distrito y Comuna) para implicarlos en el proceso de gestión de la reserva.

En relación al **OE B** se pretende avanzar en el conocimiento de la biodiversidad e impulsar los procesos de configuración de los 51 Planes de Desarrollo de Villa. En el componente de promoción del ecoturismo en la zona se trata de continuar desarrollando acciones dirigidas a determinar la viabilidad y alcance del ecoturismo y su inserción los planes de manejo de la RN en función los resultados de los 51 VDP realizados y los Master Plan de turismo a nivel distrital. Con respecto al plan de acción se espera que quede definido y aprobado al término de la PAC según el documento de Programación presentado a la AECID.

En esta PAC así mismo se pretende avanzar en la consecución del **OE C** (*Apoyar las opciones de desarrollo sostenible de la población que vive en la Reserva Natural*) con la implementación de los primeros VDP realizando las inversiones iniciales a raíz de las prioridades establecidas por los beneficiarios en los VDP.

Con respecto al **OE D** (*Lograr que los actores relevantes directamente relacionados con la Reserva Natural trabajen juntos en el manejo del área protegida*), se espera que más allá del diseño y calendarización del plan de corto plazo quede al menos en esta PAC delimitada el área a proteger con la participación de los actores clave (FPD, autoridades locales y población)

Una de las conclusiones de la situación de evolución de la ejecución de la matriz por PAC (Anexo I de este informe) es que casi la mitad de las actividades (aproximadamente el 45 %) son recurrentes en el sentido que, para la adecuada consecución de los resultados y en relación a la respuesta de los grupos de interés, se requiere que, en cada PAC, se retomen y refuercen aspectos como la formación continua o las labores de incidencia con autoridades locales a los 4 niveles de referencia (villa, comuna, distrito, provincia) para promover compromisos y apoyos activos en la ejecución de las actividades. Se ha de considerar que en la medida en que una intervención promueve la participación en la gestión, la iniciativa endógena y localidad de los resultados, disminuye la capacidad de planificación externa por lo que se hace necesaria la reorientación continua de las acciones a desarrollar en función de la respuesta de los grupos de interés.

Teniendo en cuenta esta consideración se puede, no obstante, analizar la ejecución desde el punto de vista de las actividades planificadas para, al menos, tener una orientación global sobre el ritmo de ejecución en base a la primera formulación del Convenio.

El total del Convenio registra una ejecución técnica de actividades sean o no recurrentes del **45,25%** entre las PAC 1 y 3 que se distribuye de la siguiente manera:

- En relación al **OE A** se ha ejecutado o se ha realizado, al menos, una primera actuación en un **90%** de las actividades planificadas de las cuales un 20% se realizaron durante las **PAC 1 y 2**, un 30% durante la **PAC 2**, un 10% en las **PAC 2 y 3** y el resto en las **3 PAC**.
- Las actividades del **OE B** ofrecen una ejecución del **60%** de las cuales un 25% se ejecutaron en la **PAC 2**, un 62,5 % en las **PAC 2 y 3** y un 12,5 % en la **PAC 3**.
- Con respecto al **OE C** se han ejecutado el **25%** de las actividades propuestas ejecutadas durante la **PAC 3**.
- El **OE D** tiene una ejecución del **6%** en la **PAC 2**.

#### **Factores que han influido en la ejecución:**

- 1) En primer lugar se ha de destacar que la decisión de localizar la unidad de gestión en Hoa Binh ha ralentizado la ejecución siendo un área remota cuya disponibilidad de servicios es reducida, si bien el Convenio ha ganado en conocimiento y adaptación a la realidad local.
- 2) Una de las situaciones que ha determinado el ritmo de ejecución de las PAC 2 y 3 ha sido el aumento repentino del colectivo meta de 38 a 51 villas, que ha ralentizado fundamentalmente una de las actividades clave del Convenio como es la elaboración de los VDP de cada villa.
- 3) En este sentido se dan dos circunstancias que también han llevado a la redimensión del proceso. Por un lado las intervenciones realizadas en la zona (Programas gubernamentales, JICA, etc..) no han incluido en su mayoría el nivel Villa en los procesos de identificación por lo que supone un cambio en la visión del papel de la población en los procesos de desarrollo. Por otro lado, los Facilitadores de Comuna, oriundos de las villas, han precisado y precisado de fuertes inversiones, más en tiempo que en recursos para la formación y

- cualificación en aspectos de enfoque participativo y análisis social de las comunidades.
- 4) Otro aspecto que ha influido en la ejecución ha sido así mismo, el aumento de imprevisto de la plantilla del FPD en la RN, pasando de 4 a 27. Más allá de este aumento, la escasa cualificación del personal original, incluido el cuerpo directivo, ha requerido que la recurrencia de las actividades de formación y sensibilización aumentase.
  - 5) La renuncia en plena ejecución de la PAC 2 de la coordinadora del Convenio contratada y la patente carencia técnica del socio local, plantearon la posibilidad de que se traspasara al equipo del Convenio tiempo completo una persona del FPD que fuera formada en aras de dejar instaladas capacidades de análisis, planificación y gestión de procesos de desarrollo.
  - 6) La calidad técnica y la demora en la entrega de los trabajos de investigación de los consultores externos contratados ha influido en la elaboración del plan de acción de la RN de largo plazo. A raíz de la experiencia en las áreas de biodiversidad y ecoturismo, se ha observado oportuno que, de momento, se comience con uno de corto plazo interno que sienta una base para el desarrollo del Plan de largo plazo (4 ó 5 años).
  - 7) La celebración del año nuevo lunar (Tet) es así mismo un factor de retraso que ha influido en el ritmo de ejecución de las actividades tanto en la PAC 2 como en la 3, por lo que se habrá de tener muy presente para las próximas programaciones.
  - 8) Durante la PAC 3 cabe destacar que, si bien ha mejorado la actitud participativa de actores clave como el personal de la RN, la lentitud de los procesos administrativos y burocráticos de los organismos oficiales por un lado, y la todavía escasa motivación de algunos actores institucionales por otro, potencian la necesidad de la recurrencia anteriormente explicada.
  - 9) En relación a aspectos logísticos un retraso importante han sido las complicaciones burocráticas para la adquisición del coche del convenio (PAC2) y los problemas mecánicos surgidos (PAC 3).
  - 10) En la PAC 2 así mismo las condiciones de la época de lluvias de 2007 en el norte del país obligaron a demorar algunas actividades y ha influido en la calidad de otras como fueron los estudios de fauna y flora de la RN.

En conclusión se considera que el nivel de ejecución del Convenio está muy en consonancia con su enfoque orientado a la sostenibilidad y a la transferencia de capacidades, valores, actitudes y perspectivas. Así y de acuerdo con la percepción del proceso valorada por actores clave como AECID y la UGC, se hace necesaria e incluso, aconsejable la redimensión temporal del Convenio. Los procesos iniciados requieren de un acompañamiento superior al tiempo estimado en la formulación original.

Se ha observado, como se expone líneas arriba, que existe un sistema informal de readaptación de actividades a componentes (ej: "Día de Actividad Comunitaria en las Villas"). Como recomendación inicial se propone la posibilidad de formalizar un sistema de diagnóstico anual que permita evaluar los avances y planificar las actividades mediante un proceso circular de reflexión-planificación-acción-reflexión-planificación, etc.... Esta herramienta debería permitir medir la necesidad de recurrencia de algunas actividades como son las relacionadas con la formación de los FC o del personal de la reserva.

**A modo de ejemplo** (irreal):

- **Asunto** :Evaluación de la capacidad de los FC para dimensionar sus necesidades formativas:
- **Evaluación Año 1**: Situación identificada: Dificultad para transmitir ideas a actores de la villa con

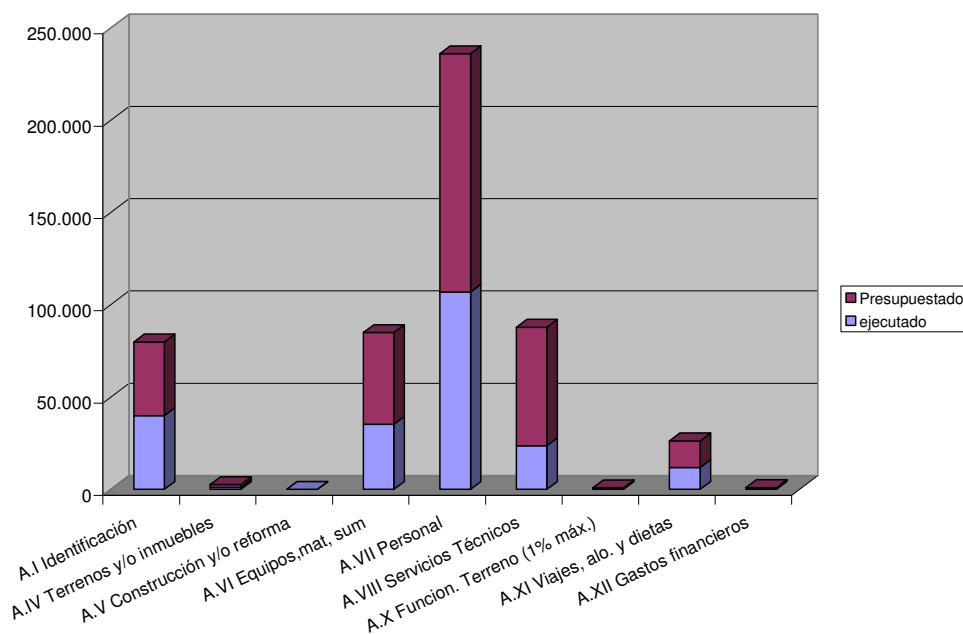
peso específico en la toma de decisiones.

- **Programación Año 2:** Actividad: taller en técnicas comunicativas y presentación atractiva de ideas.
- **Evaluación Año 2:** ¿Aumentó de la confianza del CF?, ¿Cómo?, ¿Cómo podemos observar la motivación del Jefe de villa con el proyecto? ¿Lidera iniciativas relacionadas con el proyecto? ...

#### 4.4.2 Ejecución presupuestaria

El alcance de la descripción de la ejecución presupuestaria está basado en las PAC 1 y 2 dado que a fecha de la evaluación los datos económicos de la PAC 3 no estaban consolidados.

Desde una perspectiva cuantitativa se observa que la ejecución de fondos es, en relación a lo presupuestado para ambas PAC del 74, 70 % de los fondos (según la información incluida en los informes de seguimiento de los PAC 1 y 2). Si comparamos el gasto con los desembolsos de las dos anualidades (PAC 1y2) realizados por la AECID, el nivel de ejecución se situaría en el 52,55% con un total de fondos acumulados de 237.235 euros transferidos sin sumar los fondos extra que pudieran generar los intereses bancarios.



En un análisis más cualitativo de la ejecución financiera y como se puede observar en el gráfico anterior, las partidas de mayor consumo en relación a la cuantía presupuestada para las PAC 1 y 2 han sido, por este orden las de Personal, identificación, Equipos y Suministros, Viajes y Dietas y Servicios Técnicos.

Dicha distribución se muestra coherente con la tipología de actividades realizadas descritas en el apartado anterior. El tipo de gasto define el carácter organizativo de la ejecución de estas dos PAC, en las que los costes de "instalación" (personal, identificación, adquisición de equipamiento para la gestión y los desplazamientos al terreno de carácter organizativo) son más acuciantes que aquéllos directamente relacionados con la ejecución de los componentes centrales. Esta dinámica de gasto esta dentro de los patrones comunes de ejecución de intervenciones plurianuales y en clara relación lógica con el ciclo de un proyecto de desarrollo.

El Convenio maneja en el terreno dos cuentas, una principal a la que sólo accede el expatriado de la FPSC en dólares americanos que recibe transferencias desde la FPSC en España y otra en moneda local, a la que tienen acceso la contraparte local, la administradora y el mismo expatriado. Las transferencias del gasto se hacen previo estudio y aprobación del gasto por parte de la UGC.

La política de desembolsos ofrece garantías de control del gasto adecuadas a la magnitud de la subvención. El sistema de cotizaciones competitivas como política de concurrencia, libre mercado y eficiencia es más riguroso que el obligado en la normativa de Justificación de la Subvención fijada en 12.000 euros, disminuyendo las cuantías para la petición de varios presupuestos. En este sentido hay que señalar el fuerte compromiso del Convenio con el “Negocio Limpio” (Fair Business), vetando la colaboración con proveedores que presupuestan a precios superiores a los de mercado por la externalidad de los fondos (ej: Caso de la propuesta de consultores para el diseño del plan de acción de largo plazo). Este aspecto tiene una importancia mayor de la que pueda parecer. Como se comenta con anterioridad la subsidiariedad de la participación de beneficiarios, autoridades públicas y entes privados en intervenciones de desarrollo de financiación internacional han potenciado, entre otros factores, el clientelismo y la cultura de la “comisión” a todos los niveles.

Como se argumentará en otros apartados con mayor profundidad, éste es precisamente una de las potenciales amenazas del proceso emprendido: Muchos actores locales (ej: Presidentes de CP a nivel Comuna y Distrito) no entienden cómo la inversión se realiza de una manera tan gradual, acostumbrados a rápidos desembolsos de la ayuda externa. Así mismo la política del Convenio de no subsidiariedad de la participación de los actores a todos los niveles puede desmotivar, en ocasiones, a actores clave del proceso.

Si el enfoque orientado a la sostenibilidad del Convenio ralentiza el proceso porque potencia la continua capacitación y concienciación de los actores locales, la política del “Fair Business” y la transparencia, es así mismo intensiva en tiempo.

## **4.2 Seguimiento**

El seguimiento del Convenio se ha realizado a diferentes niveles y en torno a dos aspectos: ejecución técnica y ejecución económica.

En el nivel más alto de seguimiento se han realizado dos Comisiones de Seguimiento con la presencia de AECID en las que se ha informado de las dificultades y logros que en las PAC 2 y 3 han ido surgiendo. En este sentido cabe señalar la participación y el apoyo de la OTC de Hanoi que ha asistido a algunas de las actividades y foros promovidos por la intervención. Los responsables del Convenio en la OTC de Hanoi expresaron en la entrevista realizada en el trabajo de campo de esta evaluación, su satisfacción por el flujo de información recibido de la UGC del Convenio. La muestra de comunicaciones facilitada a este evaluador revela la importancia que se ha dado a compartir información con la AECID más allá incluso del obligatorio reporte de avances y retrocesos recogido en la normas de justificación de la Subvención a través de los formatos diseñados a tal efecto.

En otro nivel, la sede de la FPSC ha realizado así mismo labores de seguimiento del Convenio en terreno en 2007 con la presencia del Técnico del Convenio en Sede y el Director de la FPSC. Desde Madrid se realizan actividades de seguimiento y apoyo técnico y económico y se consolidan los datos para los informes de seguimiento de cada PAC. Así

mismo se ha podido comprobar que los niveles de comunicación entre el terreno y el equipo en Sede (Directora de Proyectos y Técnico del Convenio) han sido muy elevados.

En el nivel de ejecución de la Intervención en terreno se ha verificado que en los PAC 2 y 3 se han realizado al menos 20 viajes de seguimiento a la RN, especialmente en el desarrollo de componentes de implicación directa de los beneficiarios como ha sido el proceso de elaboración de los VDP. El seguimiento técnico se ha ido transfiriendo entre los PAC 2 y 3. Dichas labores son progresivamente delegadas por parte del Director del Convenio en 3 actores clave: El Director de la reserva, La Administradora y el Coordinador del Convenio. De esta manera el Director del Convenio actúa progresivamente más como garante del enfoque que como fiscalizador técnico. Hay que destacar que su presencia como Expatriado minimiza la necesidad de realizar controles más exhaustivos sobre el gasto y los avances técnicos, dada la capacidad técnica de la Contraparte.

En relación al seguimiento económico se ha realizado la auditoría de control financiero prescrita en las normas de justificación de la Subvención para los PAC 1 y 2. Se ha podido comprobar que los sistemas de contabilización del gasto se adecuan a las normas de justificación exigidas por el Organismo cofinanciador del proyecto.

Los niveles de seguimiento se muestran satisfactorios en relación al nivel de ejecución anteriormente descrito.

## 5. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

### 5.1 Pertinencia

#### 5.1.1 Identificación

Como se ha descrito en apartados anteriores, si bien se realizó en marzo de 2006 una primera aproximación a la estructuración del Convenio, ha sido en las PAC 1 y 2 cuando se han perfilado los componentes y acciones a desarrollar de manera dinámica y participativa. En este sentido se puede afirmar que una vez quedó definido el marco general del Convenio, las labores de reidentificación y readaptación de contenidos y metodologías han sido transversales a los 2 primeros años de ejecución.

Un ejemplo ilustrativo de esta dinámica es el estudio socioeconómico de la zona meta de la Intervención. Los trabajos de identificación que se han desarrollado en colaboración con consultores nacionales (inventario de la RN y estudio del ecoturismo en la EN) y la relativa utilidad de sus resultados, han replanteado el enfoque metodológico de otros componentes. Éste es el caso del estudio de de la realidad socioeconómica de NSNL y también del desarrollo del Plan de Gestión de corto plazo de la RN.

La realidad de los procesos de identificación de necesidades existentes en la zona, caracterizados por la escasa inversión en tiempo y recursos, consecuencia parcial de la mentalidad asistencialista tanto de las instituciones responsables como de los colectivos meta, incentivaron así mismo la adopción de modelos de intervención más participativos basados en el enfoque de “aprender haciendo” que se centra en el esquema ensayo-error. Este sistema limita las posibilidades de planificación exhaustiva a la vez que potencia la adaptabilidad de las acciones a los intereses y deseos de los actores objeto de la intervención, transfiriendo herramientas y actitudes orientadas al autodiagnóstico. En la PAC 3 éste ha sido un elemento clave para la conformación de los VDP y la planificación del plan de corto plazo para gestión de la RN.

En relación a la elaboración de los VDP, las necesidades comunitarias se han identificado mediante la metodología de análisis conocida como Diagnóstico Rural Participativo (DRP). Dicha metodología fue puesta en marcha a principios de los 90 por diferentes ONG británicas en el África Oriental y el Sur de Asia. Desde entonces ha sido utilizada por diversas instituciones de desarrollo, desde agencias bilaterales de cooperación hasta universidades de todo el mundo. Hoy en día es utilizada en al menos 100 países diferentes.

Se trata de una herramienta de intervención social que, abarcando diferentes enfoques, está “encaminada a capacitar a la comunidad para expresar y analizar su propia realidad y condiciones de vida de cara a dar respuesta a su situación, gestionando y evaluando los resultados de las acciones a emprender”<sup>6</sup>.

De las muestras analizadas, y tomando como referencia la definición anteriormente expuesta, se puede aseverar que la participación de la comunidad en la identificación está siendo un elemento clave en el desarrollo del Convenio.

---

<sup>6</sup> Chambers Robert (1996), “The Power of Participation, PRA and Policy” IDS policy briefing. Intitute for Development Studies. University of Sussex, UK.



## 5.1.2 Evaluación

Para el análisis de la pertinencia se han estimado significativos los siguientes niveles de relevancia a la luz del contenido de los TdR aprobados:

- Pertinencia con respecto a las prioridades de los beneficiarios
- Pertinencia con respecto a las políticas y prioridades regionales y nacionales
- Pertinencia con respecto a las iniciativas globales de desarrollo: Objetivos de Desarrollo del Milenio y Declaración de París
- Pertinencia con respecto a las políticas y prioridades del organismo cofinanciador
- Pertinencia con respecto a los objetivos de la ONGD.

### **Pertinencia con respecto a las prioridades de los beneficiarios:**

En primer lugar conviene definir tres grupos diferentes de beneficiarios en función de los aspectos que el Convenio desea mejorar:

- A) Beneficiarios directos:** Se han tomado como beneficiarios directos a las 12.000 personas residentes en las 7 comunas de la RN, de las que se pretende mejorar su nivel de vida, su participación social y sus capacidades de gestión de asuntos relacionados con su propio desarrollo.
- B) Beneficiarios semi-indirectos:** Se clasifican aquí a aquellas personas cuyo nivel de vida se pretende aumentar y además su participación en el proyecto está generando habilidades sociales y profesionales. Este grupo lo forman básicamente los 7 FC que trabajan en sus comunidades para el Convenio
- C) Beneficiarios indirectos:** Son aquellos actores clave sobre los que se invierten insumos para su capacitación, concienciación y sensibilización y que además, tienen un peso específico en la toma de decisiones de asuntos que afectan directamente a la población de la RN. Éste grupo lo conforman fundamentalmente: El personal del FPD, El Comité de Dirección del Convenio, el personal responsable del Turismo en SCTD, el personal de los CP a nivel distrito y comuna, las organizaciones de masas (Unión de granjeros, mujeres, jóvenes, veteranos de guerra) a nivel Provincia, Distrito, Comuna y Villa y el personal de la DARD.

Para caracterizar la pertinencia del Convenio en relación a las prioridades de los beneficiarios es necesario presentar una breve revisión de los procesos de desarrollo que han sido impulsados antes del Convenio.

La ONG suiza Helvetas es la institución encargada de apoyar la Estrategia de Extensión (Agrícola) 2008-2015 de la provincia de Hoa Binh. En el documento de formulación de la estrategia se realiza una retrospectiva histórica que resulta de utilidad para contextualizar la percepción de la pertinencia de los beneficiarios y grupos de interés en la presente actuación<sup>7</sup>.

Los programas de desarrollo rural se han centrado históricamente en los siguientes aspectos:

1. 70-80s: Transferencia tecnológica

---

<sup>7</sup> “Hoa Binh Provincial Extension Strategy”, Hoa Binh People’s Committee-Helvetas, August 2007 (pág. 8-10)

2. 90s: Asesoría tecnológica
3. 2000: Adquisición de conocimiento a través de formación de RRHH
4. Hoy en día: Promoción de los servicios de “autoextensión”, a través de técnicas basadas en la participación de los grupos de interés como los DRP, los RRA (Rapid Rural Appraisal), las Técnicas de Desarrollo Tecnológico Participativo y las Escuelas Agrícolas de Campo.

Si bien las metodologías de extensión han ido cambiando la direccionalidad de las iniciativas de análisis de la realidad desde el centralismo a la descentralización, se observa que el calado del desarrollo centrado en la transferencia tecnológica sigue aún muy presente en la mentalidad de las comunidades e instituciones ejecutoras clave. El análisis FODA incluido en el estudio de Helvetas identifica las siguientes debilidades:

- “La capacidad del personal ejecutor de los programas es escasa, especialmente en los niveles de Comuna
- La Inversión en extensión **en áreas remotas**, con mayores índices de pobreza, es reducida
- La inequidad de género sigue existiendo en los programas de extensión
- Los programas siguen centrados en la transferencia tecnológica
- La direccionalidad de las iniciativas sigue siendo arriba-abajo (“Top down”).
- Existe una escasa colaboración entre los grupos de interés en los programas”<sup>8</sup>.

En este contexto el Convenio se enfrenta como uno de los retos principales el impulso del cambio de mentalidad. Como se ha expuesto líneas arriba, las entrevistas realizadas en esta evaluación corroboran las debilidades anteriormente expuestas. La mayoría de los CP de Comuna y el de Distrito consultados expusieron, cuando se les pidió identificar fortalezas y debilidades del proceso, la lentitud de la inversión como una de las preocupaciones fundamentales.

No obstante y como posible impulso de ese cambio de mentalidad, se indicó de manera mayoritaria que uno de los puntos más fuertes del Convenio estaba siendo la fuerte participación de los beneficiarios en la identificación de necesidades. Se reconoce que es uno de los proyectos que más se está basando en el involucramiento de la población más allá del tradicional enfoque consultivo.

Así mismo tanto los Jefes de Villa consultados como los miembros de las organizaciones de masas del nivel villa expresaron su satisfacción por la posibilidad que esta intervención les da en el análisis y toma de decisiones de las inversiones esperadas. No obstante el enfoque tradicional sigue presente a la hora de valorar la eficacia de las acciones emprendidas.

Es así mismo determinante que la participación de estos colectivos no ha incluido ningún incentivo económico o material lo que se muestra como un indicador significativo para la valoración positiva de la pertinencia de las acciones con respecto a la percepción de los beneficiarios.

### **Pertinencia con respecto a las políticas nacionales y locales:**

El gobierno de Vietnam está desarrollando estrategias políticas para la reducción de la pobreza dentro de su plan de desarrollo socio-económico (SEDP 2006-2010). Los planes

---

<sup>8</sup> Ibid, pág 14.

de desarrollo integran los Objetivos de Desarrollo del Milenio (MDG monitoring) y los National Target Programs para la reducción de la pobreza (NTP) de las Naciones Unidas. Los principales retos de desarrollo de Vietnam quedan reflejados en su Estrategia Integral de Reducción de la Pobreza y Crecimiento CPRGS 2001-2010, concebida como el Documento Estratégico de Lucha contra la Pobreza DELP del país. Elaborada por el Gobierno, representa un giro del sistema de planificación centralizada de la producción hacia un enfoque de desarrollo centrado en los pobres, orientado a resultados y ampliamente participativo, con consultas a nivel local, a las organizaciones civiles y la comunidad donante internacional.

Los niveles de pobreza se han reducido de forma importante durante la última década (de 58% en 1993 a 24% en 2004 según General Statistic Office of Vietnam - GSO). Sin embargo, la pobreza afecta mucho más a las zonas rurales que a las zonas urbanas (27% en 2004 contra 10%) y principalmente a las minorías étnicas (nivel de pobreza de 69% en 2002). Entre los colectivos de mayor vulnerabilidad identificados en esta estrategia figura la población que vive "áreas remotas aisladas, montañosas, vulnerables a desastres naturales y en comunas con minorías étnicas"<sup>9</sup>, que configura el grupo meta de la presente intervención.

Por otra parte la Academia Vietnamita de Ciencias Sociales identifica la región noroccidental de Vietnam como la más pobre del país con la menor reducción de la pobreza entre los años 1993 y 2004 (59% de hogares pobres). Esta región es la única del país en la que aún no ha desaparecido la pobreza extrema según los parámetros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU<sup>10</sup>.

En un análisis de las acciones básicas del componente de mejora del nivel de vida de la población de la RN, se puede analizar la pertinencia en torno a las siguientes iniciativas clave:

- **Componente del ecoturismo:** La declaración de Hué promovida en 2004 por el Gobierno y la Organización Mundial del Turismo, sienta las bases para el enfoque del desarrollo turístico del país. De entre las líneas identificadas se han de citar por su coherencia con las actividades del Convenio las siguientes<sup>11</sup>:
  - i. "Aunar esfuerzos para promover el desarrollo sostenible del turismo cultural de manera que se contribuya a la reducción de la pobreza"(...)
  - ii. Incluir y apoyar a las comunidades pobres en contextos de alto valor cultural y otros lugares de interés para que sean los beneficiarios y actores fundamentales del desarrollo y gestión de estas áreas.
  - iii. Fortalecer el papel de las autoridades locales y favorecer su compromiso con las comunidades pobres".
- **Componente socioeconómico:** Este Convenio ha tenido en cuenta en su formulación el plan de desarrollo socioeconómico 2006-2010 de la provincia (JICA 2006). Así mismo se puede relacionar con la metodología propuesta en la Estrategia de Extensión Provincial del Gobierno de Hoa Binh (y Programa 1,3, 5 de infraestructuras a comunas, Programa 1,3,4 de infraestructuras a las familias

<sup>9</sup> COMPREHENSIVE POVERTY REDUCTION AND GROWTH STRATEGY (CPRGS)

Hanoi, January 2002.

<sup>10</sup> Para un mayor detalle ver: "Vietnam Poverty Update Report 2006: Poverty and Poverty Reduction in Vietnam 1993-2004" Hanoi, December 2006. Vietnamese Academy of Social Sciences

Pág 23

<sup>11</sup> "Hue declaration on cultural tourism and poverty alleviation, Gobierno de la RS de Vietnam y OMT 2004.

más empobrecidas, dada su vulnerabilidad al tratarse de minoría étnica asentada en área remota, y con alto porcentaje de población empobrecida).

- **Componente de ordenación y gestión de los recursos naturales** de la RN de NSNL: Si bien no se ha identificado un documento escrito sobre la estrategia de ordenación y gestión de los recursos naturales, se ha comprobado que los CP de Comuna de la RN NSNL tienen la responsabilidad de velar por la conservación del área protegida. Por otra parte, las políticas de desarrollo nacional apuestan por el desarrollo sostenible. Varias iniciativas van en este sentido como la creación de la Agencia Nacional de Protección del Medio Ambiente (VEPA) en 2005, la redacción de la Agenda 21 para Vietnam, el Plan Nacional para la Protección Ambiental hasta 2010 y con visión hasta 2020, La Estrategia Nacional Rural el Agua Limpia y la salubridad hasta 2020 (National Rural Clean Water Supply and Sanitation Strategy) y La Segunda Estrategia Nacional y Plan de Acción para Gestión y Mitigación de Desastres (Second National Strategy and Action Plan for Disaster Mitigation and Management in Vietnam 2001-2020). A nivel internacional y en relación con el desarrollo sostenible, Vietnam ratificó el protocolo de Kyoto y es miembro de la Organización Internacional del Comercio desde 2007. Hay que considerar también que el desarrollo sostenible está contemplado en la el objetivo 9 del programa nacional para la reducción de la pobreza.

Es así mismo importante tener cuenta que el área de actuación, siendo una zona remota del país tiene una limitada prestación de diferentes servicios (comunicaciones, canales de mercado, adquisición de tecnología, etc). Incluso en un nivel provincial la presencia de instituciones es más escasa que en otras zonas de la provincia. Por ejemplo, la vicepresidenta de la Unión de Mujeres de la provincia de Hoa Binh, reconocía en ola entrevista realizada que desconocen la realidad de la mujer en la RN y que los trabajos desarrollados de propaganda están siendo de escasa repercusión.

### **Pertinencia con respecto a las iniciativas y orientaciones globales de desarrollo: Objetivos de Desarrollo del Milenio y Declaración de París.**

Hay que subrayar que “las diferentes ONGDs extranjeras que operan en Vietnam están obligadas a cumplir las leyes vietnamitas, así como los distintos acuerdos internacionales contraídos entre Vietnam y los distintos donantes con presencia en el país”, según la Declaración de Hanoi (basada en la Declaración de París de Marzo de 2005), asumida por todos los donantes con el Gobierno de Vietnam.

La Declaración establece básicamente que la Cooperación Internacional con el gobierno vietnamita debe contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo de Vietnam para 2010, y los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la Naciones Unidas para 2015, mediante el aumento significativo de la eficacia de la ayuda, siendo el gobierno de Vietnam quien lidere, con el apoyo de los donantes, el desarrollo del país para alcanzar los VDGs. Por ello, la concepción metodológica de este Convenio ha de tener en cuenta el alineamiento con las estrategias socioeconómicas del país.

Encuadrando la Intervención desde el punto de vista de su adecuación a los Objetivos del Milenio, se observa una clara relación de sus acciones con los siguientes ODM:

- **ODM 1:** Erradicar la pobreza extrema y el hambre. Con este Convenio se pretende mejorar el nivel de vida de una población que todavía vive en un alto

porcentaje con una renta cuyos ingresos son inferiores a 1 dólar diario (UN/VIETNAM 2005).

- **ODM 7** Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. Los objetivos de este promueven los principios de desarrollo sostenible en las políticas y los programas provinciales y la inversión en la pérdida de recursos del medio ambiente.

En relación a la coherencia del Convenio con los principios emanados de la Conferencia de París se considera lo siguiente:

- **Alineamiento:** Desde la misma formulación del Convenio la política de alineamiento ha sido un elemento clave del proceso. Uno de los hitos en este sentido y que se valorará en el apartado de Eficacia es la aprobación y adopción de los VDP desarrollados en las políticas de desarrollo a nivel comuna con el apoyo de los niveles de distrito, que son materializadas en los Planes de Desarrollo de las Comunas, gestionados por los CP de Comuna. En el apartado dedicado al Impacto se analizará la necesidad de comenzar el trabajo de alineamiento a niveles superiores de manera que, una vez realizada la inversión prevista, se consoliden las dinámicas que la intervención pretende impulsar.
- **Armonización:** Algunos de los actores relevantes a nivel provincial en el desarrollo de este principio son:
  - **Los Programas Gubernamentales 1,3,4 y 1,3,5** dedicados a la mejora de infraestructuras, Agua y saneamiento y reforma de viviendas
  - **Estrategia Provincial de Desarrollo Rural y Agrícola:** (PSARD, por sus siglas en Inglés), Basado en la transferencia tecnológica y apoyo a agricultores mediante la dotación de semillas y fertilizantes.
  - **La Agencia Japonesa de Cooperación Internacional** a través de su plan de desarrollo socioeconómico 2006-2010. mayores inversiones realizadas se llevan a cabo en el Distrito de Tan Lac en el área de infraestructuras urbanas.
  - **La ONG Helvetas** con financiación de la Agencia Suiza de Cooperación a través de la mediante la Estrategia Provincial de Extensión 2007-2005
  - **FFI:** Institución de asesoramiento del FPD a nivel central (nacional) y con proyectos ejecutados en algunas comunas de la RN y las áreas protegidas adyacentes de Cuc Phuong y Pu Luong que forman parte del mismo corredor ambiental en el que se encuentra la RN.

Se ha desarrollado una actividad (OE A, Act.5.1) dirigida a la creación de un grupo de coordinación entre estas instituciones que evite solapamientos y fomente la iniciativa común. En el apartado dedicado a la eficacia se comentarán las fortalezas y debilidades del proceso de armonización desarrollado.

- **Apropiación:** Uno de los aspectos más fuertes del Convenio es sin duda el enfoque orientado a la apropiación. Este enfoque se trabaja de manera transversal en las actividades cuyos destinatarios no son únicamente los beneficiarios directos sino también el propio equipo local de implementación (FC y Guardas forestales) e Instituciones clave en el proceso (ej: SCTD a nivel provincial).

### **Pertinencia con respecto a las políticas y prioridades del organismo cofinanciador:**

Vietnam es un país prioritario de la cooperación española, tal y como establece el Plan Director (PD) 2005-2008. Dentro de las líneas de actuación establecidas como prioritarias para la cooperación entre España y Vietnam que se plasman en el documento de Estrategia País (DEP), se contemplan los esfuerzos en el sector medioambiental y en el desarrollo rural y el turismo. También, se contempla en el DEP la línea de Cultura y Desarrollo, mediante el fomento de la cultura local y en la colaboración en la gestión del patrimonio cultural.

La pertinencia sectorial del proyecto establece como mayores vulnerabilidades del país la falta de gestión medioambiental y el problema de la desigualdad, la pobreza de las poblaciones marginalizadas. En estos aspectos es donde existe una pertinencia clara del proyecto en la gestión medioambiental de la Reserva Natural y el desarrollo sostenible de las poblaciones locales, gracias al desarrollo rural y el ecoturismo. Además, se ha de considerar que la región del proyecto (Hoa Binh en el altiplano del Norte) es parte de las zonas geográficas de concentración de las líneas estratégicas de la AECID.

### **Pertinencia con respecto a los objetivos de la ONGD:**

Los objetivos de la Fundación Promoción Social de la Cultura son los siguientes:

1. Contribuir a la erradicación de la pobreza a través del desarrollo humano, económico y social, sostenible y equilibrado, mejorando las condiciones socio-económicas de la población más desfavorecida, incentivando el desarrollo de las capacidades humanas y fortaleciendo la sociedad civil.
2. Fomentar la educación y la formación profesional como motores de un desarrollo duradero, generador de riquezas y protagonismo social.
3. Favorecer la promoción de la mujer en todos los sectores y actividades, y de forma preferente en el ámbito rural, para incrementar su participación social e incentivar su acceso a la toma de decisiones.
4. Apoyar a las minorías para garantizar el acceso de todos, en condición de justicia y equidad, a los bienes y servicios básicos, y para fomentar el equilibrio cultural, así como la contribución a la paz.
5. Fomentar, promocionar y difundir la cultura como expresión cualificada del hombre y de sus vicisitudes históricas, y como aportación al diálogo entre diversas culturas.
6. Contribuir a crear en la sociedad, y en especial entre los jóvenes, una mayor conciencia ciudadana, responsable y solidaria.

De las anteriores líneas de actuación de la FPSC el Convenio se enmarca principalmente dentro del objetivo primero, tercero y cuarto.

La formulación y ejecución de las acciones del presente convenio se relacionan de manera satisfactoria con los diferentes niveles de análisis de la Pertinencia.

## 5.2. Eficacia

Para realizar una valoración de la eficacia del proceso que se está desarrollando se ha partido de la matriz de formulación del Convenio. La lógica del Convenio, que se organiza en torno a 4 OE, sirve de guía para aproximar los logros alcanzados y retos pendientes para la consecución de los Resultados Esperados.

Existe una dificultad de realizar una mediación cuantitativa dado que, a pesar de que la mayoría de los RE incluyen indicadores cuantificables y/o verificables, las necesidades surgidas de la realidad de la ejecución y su alta capacidad de reorientación y adaptación al contexto, hacen que algunos de ellos pierdan significatividad. Por ejemplo el IOV 4 del RE 1/OEA prevé un curso de capacitación para la formación de los FC y los Guardas forestales. El propio proceso ha sugerido la necesidad de realizar más de una formación o tomar la formación continua como elemento clave para el desarrollo de actividades tan importantes como la elaboración de los VDP.

Por esta razón el análisis se ha centrado en identificar avances y retos en el proceso desde una perspectiva más cualitativa, basada en los análisis participativos realizados durante el trabajo de campo de la presente evaluación por los actores de la muestra analizada.

De esta manera se han seguido los siguientes criterios de puntuación de los resultados:

- **Baja:** si se observa que no se han realizado inversiones para la consecución del RE o si al formar parte de un proceso de más largo plazo el alcance se encuentra en una etapa inicial (Ej: Desarrollo del Plan de Corto plazo para gestión de la RN)
- **Media-baja:** Si el ritmo de ejecución actividades ha comenzado pero se ha observado la necesidad de redimensionar la acción para alcanzar con mayor eficacia el RE.
- **Media:** si se ha avanzado en la consecución pero su culminación depende de otros procesos abiertos o del concierto de acuerdos entre actores diferentes a la UGC.
- **Media-Alta:** si el grueso de la consecución está garantizado pero se precisan de nuevas inversiones para ajustar su culminación (Ej: nivel formativo del Equipo de campo del Convenio)
- **Alta:** Si el resultado ha sido adecuadamente alcanzado.

Con objeto de dar información sobre la eficacia global del Convenio que pueda servir como una fotografía que permita visualizar los retos generales pendientes, la consecución de Objetivos Específicos se podría clasificar de la siguiente manera:

- OEA) Nivel de consecución Medio.
- OEB) Nivel de consecución Medio-bajo
- OEC) Nivel de consecución Bajo
- OED) Nivel de consecución Bajo

Si se valora la eficacia en función del nivel de ejecución, se observa que es adecuada al momento del proceso en el que se encuentra la intervención. Se ha de tener en cuenta a este respecto que existe un nivel de ejecución técnica planificada de algo más del 45%. Así mismo los factores externos que condicionan el alcance de la intervención han influido en el nivel de recurrencia de las actividades (casi del 50%) y la consolidación de algunas dinámicas.

Dada la naturaleza participativa de la Intervención se juzga oportuna la posibilidad de incluir un análisis de riesgo e hipótesis en el diseño de las siguientes PAC de manera que se pueda monitorear de manera más concreta la consecución de resultados y objetivos. De esta manera se podrán corregir las actuaciones que estén en manos de la gestión del Convenio o en su caso, buscar alternativas de ejecución.

Por ejemplo, la delimitación de la reserva era una de las actividades previstas para la PAC 3 que se está comenzando a ejecutar a fecha de la evaluación. Su demora no ha sido causa de la falta de control de la UGC sino más bien de la reacción de los responsables que deberían impulsarla (FPD en la RN, CPC y CPD). En la planificación de la PAC 3 hubiera sido de utilidad incluir en la formulación los factores del contexto (Ej. se realizará la delimitación de la RN si: los actores implicados asumen las responsabilidades acordadas en el documento X, se reciben los apoyos suficientes por parte de los CP de Distrito para poner la iniciativa en marcha a nivel Comuna, etc ...)

### **Análisis de eficacia según los Resultados Esperados**

**OE A)** Fortalecer y coordinar instituciones relevantes y actores involucrados en la ordenación, manejo, uso y gestión de la Reserva Natural y la planificación del desarrollo de la provincia.

**REI** Previsto: Se ha conformado y formado el equipo del convenio como primer actor involucrado.

#### **Indicadores previstos:**

- 1.1 y 1.2. 1 oficina del convenio funcionando y con personal en la ciudad de Hoa Binh.
- 1.3. 7 facilitadores de comunas contratados.
- 1.4. 1 curso realizado de capacitación para los facilitadores de comunas y 1 curso de capacitación para el staff de la Reserva Natural

### **RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

**Valoración del alcance:** Medio-Alto

El FPD cedió un local en su sede de Hoa Binh como oficina del proyecto que fue acondicionada por el Convenio para la gestión de la ejecución. El equipo básico del Convenio se ha ido configurando entre los PAC 1 y 2. No obstante y a medida que se va avanzando en los componentes de mejora del nivel de vida de la población local y el ordenamiento y gestión de la RN se observa necesaria la ampliación del equipo. El propio proceso de capacitación generado está reconfigurando las responsabilidades y la toma de decisiones dentro del equipo. Durante el trabajo de campo se estaba estudiando la posibilidad de que la Administradora asumiera la supervisión del componente de ecoturismo y género y que el Coordinador, cedido a tiempo completo por el FPD, coordinara el componente productivo. De esta manera se ha contratado (febrero de 2009) a una persona para apoyar las labores administrativas. Así mismo queda pendiente la contratación de un conductor que permita aumentar la dedicación de los miembros del equipo al Convenio y dinamice la logística diaria de las actividades del Convenio.

Los 7 CF han recibido diferentes capacitaciones en relación al desarrollo de los VDP. Así mismo los Guardas Forestales han participado en formaciones y dinámicas de grupo que les ha permitido tener una comunicación más fluida con la población de las villas. Estos últimos valoran positivamente la participación en diferentes actividades en la preparación de los VDP dado que la población local conocedora del entorno natural, es según ellos, un actor clave para la estrategia de conservación de la RN.



En el trabajo de campo de esta evaluación se realizó una dinámica de grupo basada en el análisis FODA con la UGC y los 7 FC sobre el proceso de aprendizaje y las experiencias desarrolladas en la conformación de los VDP. Los FC expusieron las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

- Han mejorado sus capacidades iniciales. Los mayores cambios se centran en la adquisición de habilidades sociales como son hablar en público, capacidades de análisis y dinamización de grupos.
- Valoran su aportación al Convenio como parte de la población local que son.
- Consideran que el apoyo, seguimiento y formación recibida por parte de la UGC ha sido fundamental para culminar los procesos de elaboración de los VDP
- Se les ha facilitado una motocicleta para los desplazamientos diarios entre las diferentes villas de cada comuna.

**Debilidades:**

- Aún valorando el apoyo de la UGC consideran que les falta capacidad para analizar la información de campo obtenida en el proceso y plasmarla en informes y otros documentos escritos.
- Así mismo les resulta complicado el sistema de priorización de las necesidades identificadas por la población en los VDP. Como se comentará con posterioridad, el desconocimiento del presupuesto disponible les dificultó la mediación con la población local.
- Han sentido bastante presión por parte de los beneficiarios ante la lentitud de la inversión que siguen muy influenciados por la dinámica de inversión de otros proyectos y por la transferencia tecnológica como único *input* para el desarrollo
- Reconocen que su desconocimiento de la Tecnologías de la Información y la Comunicación ha ralentizado el proceso de realización de los VDP.

Si bien los insumos básicos para la consecución de este resultado son suficientes se observa la necesidad de seguir transfiriendo capacidades a los FC. En el momento que se realicen las inversiones de los VDP iniciales será necesario diseñar un proceso de medición periódica de indicadores productivos para lo que serán necesarias nuevas formaciones del equipo de campo. No obstante los cambios observados en los FC son fundamentales en relación a su capacidad inicial.

**RE2 Previsto:** Los actores más relevantes relacionados con el ecoturismo en la Reserva Natural se han capacitado para su desarrollo a diferentes escalas (provincial, distrito y comunas).

**Indicadores previstos:**

- 2.1. 2 cursos-workshop sobre concepto de ecoturismo se han realizado en el ámbito geográfico de Hoa Binh.
- 2.2. 1 plan de trabajo comprometido y firmado con el TTD para desarrollar los forums a nivel provincial y de los dos distritos.
- 2.3. 1 Viaje de estudio realizado con los responsables del turismo en la provincia y el distrito de Hoa Binh a una experiencia exitosa en ecoturismo lo más similar posible a la realidad de la Reserva Natural.

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

**Valoración del Alcance:** medio-bajo

El componente de ecoturismo ha mostrado los siguientes avances, quedando pendientes los siguientes retos en relación a lo esperado en este resultado:

**Logros:**

- Los responsables de las políticas turísticas tienen un conocimiento inicial del concepto. Se ha realizado un taller sobre ecoturismo en la PAC 2. Una persona clave como es el Director del Área de Turismo del SCTD ha participado en un viaje internacionales organizado por AECID de formación a raíz del convenio.
- Durante la PAC 3 se han intensificado las reuniones con el SCTD
- Se han realizado viajes de estudio que han permitido a diferentes actores locales conceptualizar el ecoturismo.

**Retos:**

- El Director de Turismo del SCTD reconoce la necesidad de una mayor cooperación entre su Departamento y el Convenio para integrar el ecoturismo en los master plan de la provincia.
- Así mismo y fruto del seminario en el que participó, considera que es necesario un trabajo interno en el departamento más conjunto. Hay que tener en cuenta que, según los datos declarados por la SCTD, sólo el 10% del Turismo que recibe la provincia de Hoa Binh es extranjero con estancias de entre 2 y 7 días por lo que las políticas turísticas se han centrado en el nivel nacional.
- Se ha de trabajar el Turismo en los niveles Distrito y Comuna
- Algunas experiencias previas de CBET en Vietnam demuestran las dificultades de la organización comunitaria de la gestión del turismo. En contrapunto hay otras experiencias cercanas a la Reserva (Tu Ne, CECAD) que están siendo exitosas y que podrían servir de modelo para el desarrollo del turismo en la RN.
- El cambio de actores clave para el análisis de la viabilidad y la demora de la puesta en marcha del Plan de Acción tienen una clara consecuencia en el desarrollo del componente turístico.
- A partir del estudio de viabilidad del turismo (Footprint) y en consonancia con los deseos expresados por la población local en los VDP se ha de trabajar a todos los niveles para insertar el componente en las políticas locales

Se considera que se deben realizar nuevas inversiones para consolidar este resultado, en especial si finalmente se decide trabajar el Ecoturismo desde el enfoque del CBET. En este sentido sería interesante comenzar con encuestas de receptividad de la idea de desarrollar el negocio de manera cooperativa entre las comunidades priorizadas de la RN.

**RE 3 Previsto:** Los responsables de las políticas a nivel de provincia en gestión de áreas protegidas y ecoturismo se han formado y se conciencian mediante iniciativas piloto.

**Indicadores previstos:**

3.1. 1 reunión realizada al más alto nivel a escala provincial para exponer y analizar la situación actual de la Reserva Natural, especialmente en lo que al manejo forestal se refiere, y presentación de opciones para involucrar a la población local mediante CBC.

3.2. Acuerdo firmado para que la población local pueda participar en la gestión forestal en un área protegida como experiencia piloto en el país. Este acuerdo tiene que permitir realizar el Resultado 2 del objetivo C del Convenio.

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

**Valoración del Alcance:** Medio

Resulta complicado valorar de manera cuantificable los niveles de concienciación y formación de los actores clave para la promoción de la conservación más allá de los encuentros y foros realizados. En la PAC 3 se han realizado 4 encuentros con los responsables los CP de Tan Lac y Lac Son dirigidos a coordinar las acciones de proceso de los VDP y la demarcación de la RN. No obstante hasta que no ha se avance en el plan de acción de corto plazo no se firmaran los acuerdos pertinentes que garanticen la participación de la población en la gestión forestal.

En relación a la concienciación de actores clave en el FPD se considera que ha habido avances considerables en aspectos básicos y de enfoque. En las entrevistas realizadas en el trabajo de Campo de esta evaluación al Director del FPD de Hoa Binh, Co-director del Convenio y al Director de la Reserva se les pidió hacer un análisis de la situación de protección la reserva y el nivel de vida de sus habitantes. Se destacan las siguientes ideas:

#### **Director del FPD**

- La conservación del entorno no es posible si no se ofrecen alternativas a la gente para que ejerza menos presión en el área protegida
- El turismo ecológico es un alternativa adecuada para la generación de ingresos
- El Convenio está ayudando a visibilizar a los Guardas forestales como colaboradores más que como policías de la RN.
- Los Guardas forestales están más concienciados que formados. Se precisa de una mayor regularidad en las formaciones.
- La situación ideal a la finalización del convenio es la siguiente: La conciencia ambiental ha aumentado a todos los niveles, ha mejorado la capacidad de generación de ingresos de las familias residentes en la RN, se ha disminuido la presión en el bosque y el FPD sólo tiene encargarse de la conservación, no del desarrollo.

#### **Director de la RN:**

- El proceso de conciencia ambiental es como una lluvia fina que dará sus frutos a su tiempo. Es un proceso lento y un gran reto cambiar la relación de la gente con su entorno.
- Los PC a nivel Comuna han de asumir sus responsabilidades en las labores de conservación.
- El aumento del nivel de vida de los pobladores es la prioridad número 1 para la conservación.
- El Convenio está siendo lento pero sostenible.
- El Comité de Dirección (Steering Committee) del Convenio no comprende el alcance total del proyecto. Es necesaria la implicación más directa de este Comité para que el proyecto sea realmente exitoso.

El indicador básico que finalmente determinará la consecución de este resultado es la firma de acuerdos en la gestión forestal con participación de la población local.

**RE 4 Previsto:** Se ha contribuido a la formación en procesos de participación a los stakeholders.

#### **Indicadores previstos:**

4.1. Obtención del resultado 5 del objetivo b y los resultados del objetivo c de este Convenio.

#### **RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

## Valoración del Alcance: Medio

Uno de los aspectos positivos del Convenio reconocido por los diferentes grupos de interés está siendo la adecuación del mismo al análisis local de las necesidades. Un alto porcentaje de los CP a nivel comuna valoran positivamente el trabajo que se realiza en la inclusión de los beneficiarios en la identificación de las necesidades. Como se comenta con anterioridad en la mayoría de los proyectos ejecutados, a pesar de utilizar técnicas participativas como los DRP para el desarrollo de VDP, el nivel de referencia ha sido el de comuna y no el de villa.

Así mismo hay que destacar la escasa valoración que, por parte de los PC a nivel distrito se tiene del trabajo a través de agentes de desarrollo local como son los FC. Así mismo el responsable del PSARD entrevistado, formador de los FC, coincide en esta percepción “tecnologista” del desarrollo, bajo la que sólo un buen técnico extensionista puede levantar las necesidades agropecuarias de una zona y orientar la inversión. Así mismo se cree que su juventud y el poco poder de decisión es un obstáculo para fidelizar la colaboración activa de los PC de Comuna.

Según las percepciones de los FC, la UGC y el director de la RN existen PC de Comuna más activos en la participación (Bac Son, Nam Son, Tu Do), otros que actúan cuando se les solicita colaboración (Ngoc Son, y Ngoc Luong) y CP que han mostrado menos interés (Tan My y Ngoc Lau).

En un nivel villa, sí se valora positivamente la participación de los FC. Las entrevistas mantenidas con los Jefes de Villa en los dos distritos confirman la valoración positiva del papel de los FC por su cercanía y conocimiento de la realidad local.

Se han realizado actividades encaminadas a favorecer la participación social de las comunidades a través de los días de trabajo comunitario, comenzados en la PAC 2 y continuados durante la PAC 3.

Como se comenta con anterioridad la puesta en marcha del plan de acción de corto plazo debe representar un hito en el avance de los procesos participativos. La transferencia de la ejecución directa de actividades de FPSC al FPD está todavía en una fase muy inicial. La firma de Plan ha de depositar la confianza en el FPD para crear capacidades de gestión y planificación.

Se considera que si la concienciación sobre temas medioambientales es un trabajo de largo plazo, el cambio de enfoque en la importancia de la participación para el desarrollo es así mismo un trabajo que ha de ser transversal y continuo.

En consonancia con el indicador previsto, el logro de este resultado dependerá de los espacios para la participación que se creen en el plan de manejo de la Reserva Natural.

**RE 5 Previsto:** Se ha establecido una red de soporte de todas las organizaciones que trabajan en la misma área geográfica para hacer posible el plan de acción de la Reserva Natural.

**Indicadores previstos:**

5.1. Al menos se habrán realizado 3 reuniones bilaterales con cada una de las organizaciones, y una multilateral con todas.

5.2. Al menos una de las organizaciones colabora en implementar el plan de acción

## **RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave: Valoración del Alcance. Medio-bajo**

Hay que hacer una distinción entre las labores de coordinación con actores de referencia que realiza el Convenio y el funcionamiento concreto de una red de organizaciones que trabajan el área.

En La PAC 2 se formó un grupo de coordinación de 11 organizaciones entre las que estaban algunos donantes internacionales como la JICA, JVC o Helvetas que trabajan en la zona. La PAC 3 ha desarrollado actividades de coordinación con la JICA y el Departamento de Planificación e Inversiones. No obstante no se puede considerar que exista una red permanente que coordine y armonice las inversiones y que facilite la creación del Plan de Acción de la RN.

Retomando el análisis de la armonización planteado en el apartado de Pertinencia se observa muy necesaria la coordinación entre actores por las siguientes razones:

- Existe una profunda desunión metodológica incluso utilizando las mismas técnicas. Un ejemplo significativo es el proceso de los VDP. Tanto la Cooperación Japonesa como otros actores (JVC) utilizan los DRP para levantar necesidades pero el uso de metodología es mucho más simplificado y no está tan orientado a la participación activa de las villas. Así, el valor de la herramienta se diluye y algunos actores como los jefes de villa o presidentes de PC de Comuna, confunden el Convenio con otros proyectos e incluso cuestionan el proceso de VDP por su lentitud en relación a otros VDP desarrollados bajo perspectivas bien diferentes.
- Coexisten filosofías muy diferentes de los procesos de desarrollo. La mentalidad de corto plazo y subsidiaria de los beneficiarios es más difícil que cambie si a la vez que intervenciones como la presente pretenden dar un paso más allá de seguridad alimentaria básica, otras intervenciones entregan semillas y fertilizantes que resuelven el problema de la irregularidad en los ingresos de los beneficiarios en un corto plazo y en función de la climatología de cada estación.
- Los programas de transferencia tecnológica como es el PSARD o los de dotación de infraestructuras (1.3.4 y 1.3.5 o JICA) siguen generando una cultura muy asistencialista ante el desarrollo. Si bien no está en las manos del Convenio invertir esta tendencia sí se hace necesaria una colaboración en un sentido:
  - Una vez que decida la inversión a realizar mediante los VDP, insertados en los Planes de Desarrollo de Comuna gestionados por los CP, se pretende realizar un estudio de económico de mercado orientado a dinamización de la economía local en el que se identifiquen ventajas comparativas tanto a nivel RN como a nivel distrito. Esta iniciativa no desarrollará toda su potencialidad si no existe un enfoque integral y coordinado. Por ejemplo ¿cómo se puede promocionar el consumo de la especie de cerdo autóctona de la zona X si las vías de acceso no son las adecuadas o son intransitables en algunas épocas del año?.

Se considera que se ha de priorizar para futuros PAC el trabajo transversal en coordinación tratado tanto temas de ejecución como de enfoque. La gran oportunidad es que diferentes documentos estratégicos a nivel nacional y provincial recogen líneas de acción basadas en la descentralización y la participación. (ej Estrategia Provincial de Extensión de la Provincia de Hoa Binh)

**OE B)** Preparar un plan para la Reserva Natural NSNL mediante un proceso participativo, quedando dicho plan integrado en la ordenación ambiental del ecosistema "Limestone Landscape".

**RE1 Previsto:** Se ha colectado, analizado y estudiado toda la información requerida para el proceso de planificación (incluida la información relacionada con la biodiversidad y recursos naturales).

**Indicadores previstos:**

1.1. Al menos 7 estudios en total sobre biodiversidad, socioeconómico, y de recursos naturales de la Reserva han sido realizados

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

**Valoración del alcance:** Medio-alto

Como se explica en el apartado de Ejecución los estudios realizados (fauna, flora, recursos hídricos y uso del territorio) sirven como una primera referencia para determinar los activos naturales de la reserva pero se reconoce la necesidad de completar el conocimiento de la biodiversidad para concretar las actividades de monitoreo y conservación que formaran parte de los planes de corto y largo plazo. En este sentido están previstos: un estudio inédito etnobotánico de plantas medicinales usadas por los Muong, un inventario de las 6 especies de árboles con mayor relevancia en términos de conservación de la Reserva Natural, un estudio con los cazadores sobre la distribución antigua y actual de las 40 especies de vertebrados más representativas en términos de conservación de la Reserva Natural, un estudio específico sobre la presencia de Chaparana delacouri (un anuro endémico del norte de Vietnam) y un estudio específico para determinar si un espécimen encontrado durante los estudios de biodiversidad realizados durante la PAC 2 es realmente una especie nueva de pez.

En relación al componente socioeconómico se ha avanzado en el conocimiento de las necesidades locales a través de los VDP y queda pendiente la realización de un estudio de mercado que identifique ventajas comparativas para dinamizar la economía local.

**RE2 Previsto:** Se han preparado los planes de desarrollo de las villas a través de un proceso participativo e integrado en los planes de las comunas y distritos.

**Indicadores previstos:**

2. Se han realizado 51 planes de desarrollo socioeconómico de las villas de la Reserva Natural

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

**Valoración del Alcance:** Medio-Alto

Desde un análisis de logros, retos y amenazas se defiende lo siguiente:

**Logros y oportunidades:**

- Ya se cuenta con la información necesaria para orientar las inversiones en el componente socioeconómico en las 51 villas de la RN. Los datos obtenidos están tabulados y analizados.

- Existen Acuerdos de Entendimiento firmados (19 de junio de 2008) entre el Convenio y los 7 CP de Comuna por los que éstos declaran que<sup>12</sup>:
  - o “Artículo 1: Los VDP son el método más útil para mejorar el nivel de vida de los locales
  - o Artículo 2: Sus Resultados han de ser un *input* para los Planes de Desarrollo de Comuna
  - o Artículo 3: Los 7 CPC se comprometen a apoyar al UGC durante la implementación del Convenio
  - o Artículo 4: Los 7 CPC se comprometen a cooperar activamente con el FPD en términos de protección forestal y desarrollo e incremento del nivel de vida de la población local”
- Los actores relevantes en la toma de decisiones valoran positivamente del proceso la alta adaptación a las necesidades desde la perspectiva local (nivel villa).
- La información del proceso realizado ofrece herramientas de análisis a la población desde un enfoque integral no sólo basado en las necesidades productivas. Se realiza un análisis histórico, climatológico, socioeconómico, de género, agropecuario y medioambiental que puede permitir la transferencia de herramientas de autoanálisis, planificación y evaluación.

#### **Retos y amenazas:**

- Si bien es muy temprano para hacer una evaluación del proceso de los VDP dado que aún no ha comenzado la inversión, se ha de advertir que la falta de información sobre el presupuesto en el proceso de elaboración de los VDP para cada villa por parte de los CF puede estar generando una serie de expectativas entre los locales que pueden traducirse en decepción si no se realiza un proceso de priorización bien explicado y consensuado.
- El análisis desarrollado abarca un espectro de la realidad muy integral pero los fondos disponibles no pueden hacer frente a todas esas necesidades. En la medida que se explique correctamente esta idea y sea comprendida y aceptada por los locales las potenciales amenazas disminuirán.
- Los FC necesitan de nuevas formaciones para discernir qué actividades están en consonancia con los resultados y objetivos finales y cuáles no. El Director del Convenio sigue siendo la persona que mejor conoce el camino a seguir si bien tanto el Coordinador como la Administradora ejercen nuevas responsabilidades que les dotan de esa capacidad de guía.
- Otras agencias trabajan con VDP bajo la metodología DRP desde enfoques muy diferentes (sobre todo en Tan Lac). Hay que reforzar las labores de información a todos los niveles para evitar el vacío del valor participativo del enfoque DRP. Por ejemplo el Presidente del CP de Nam Son no entendía por qué unas instituciones tardan un mes en realizar un VDP y el Convenio ha estado 4 meses realizando actividades. Esta es una práctica que se ha dado en muchas zonas del mundo donde esta metodología ha sido aplicada (ver cuadro “Usos y abusos del DRP”).
- En las entrevistas realizadas a Jefes de Villa se solicitó una priorización de las necesidades a la luz de los resultados de los VDP. En porcentaje de alto de casos se dan dos situaciones: los Jefes de Villa confunden éste con otros proyectos (más en Tan Lac) y se sigue priorizando la aportación de semillas y fertilizantes como necesidades más acuciantes, lo que hace concluir que son necesarios nuevos impulsos en la explicación del espíritu de la metodología.

---

<sup>12</sup> MEMORANDUM of UNDERSTANDING No.:19062008/MOU Between Project Management Unit of Ngoc Son Ngo Luong (PMU) And Seven People’s Committee of Communes belonging Ngoc Son Ngo Luong Nature Reserve in Tân Lạc & Lạc Sơn Districts

- La percepción de las autoridades de la lentitud del proceso ejerce presión sobre los FC y genera cierto escepticismo que puede reducir el apoyo activo de actores como los CP de Comuna.

### Usos y abusos del DRP

"(...) Desafortunadamente ha habido muchos abusos de la metodología DRP por parte de externos ("Outsiders") que la han utilizado sólo para extraer información rápidamente, usando los resultados para sus propios propósitos. Esta práctica es no es ética porque la población local se ha insertado en una dinámica en la que se han creado unas expectativas que finalmente son frustradas, cuando las acciones no van seguidas de resultados. Para evitar esto aquellos que deseen utilizar la metodología DRP únicamente para extraer información tienen que ser transparentes en sus intenciones (...).

En los DRP los facilitadores actúan como catalizadores pero está en manos de la población local la decisión de qué hacer con la información y análisis que el proceso genera. Los externos pueden elegir el uso de las conclusiones de los DRP, por ejemplo, para influenciar en políticas o para fines de investigación. En cualquier caso, debe haber un compromiso por parte de la organización facilitadora de hacer lo posible por apoyar, si así ha sido solicitado por los locales, las acciones que éstos hayan decidido en su análisis de la realidad (...).

**Wageningen University and Research Centre** (Wageningen UR). "What is PRA?": Participatory, planning, monitoring and evaluation. Managing and learning for impact in rural development. Disponible en inglés en [http://portals.wi.wur.nl/ppme/?Participatory\\_Rural\\_Appraisal\\_\(PRA\)](http://portals.wi.wur.nl/ppme/?Participatory_Rural_Appraisal_(PRA))

**RE 3 Previsto:** Se han hecho los estudios pertinentes de viabilidad y mercado de los productos locales como parte del proceso de realización del plan.

#### Indicadores previstos:

3.1. Todas las actividades económicas nuevas propuestas en las villas para los planes de desarrollo tienen su correspondiente informe de viabilidad realizado por la oficina técnica (no se puede definir al priori el nº de estudios que se van a realizar porque depende de las propuestas de la población local).

### **RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave: Valoración del Alcance: Bajo**

A la fecha de evaluación, este Resultado estaba en proceso inicial. Se ha realizado un primer esquema del estudio de viabilidad por parte del Coordinador del Convenio. No obstante la UGC estaba valorando su externalización a las personas de la Provincia idóneas para su realización por su conocimiento de la zona. Se baraja la posibilidad de que sea un asesor del PSARD quien apoye el proceso. Ésta sería una decisión que, sin duda, potenciaría la armonización de intervenciones y la adaptación del modelo a la realidad local y está en profunda coherencia con las consecución de le RE 5 del OE C (*Se ha insertado a la población local en programas de extensión, mejora productiva y nuevos conocimientos en el sector productivo del que viven.*)



**RE 4 Previsto:** Se ha preparado un plan de ecoturismo para la Reserva Natural incluido en el plan de acción de la Reserva Natural, y en consonancia con los master plan de los distritos donde se encuentra, y en el de la provincia.

**Indicadores previstos:**

- 4.1. 1 Estudio de ecoturismo realizado para la Reserva Natural.
- 4.2. 1 capítulo dedicado al turismo en el plan de acción de la Reserva Natural.

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:  
Valoración del Alcance: Bajo**

El componente del ecoturismo se encuentra asimismo en una etapa inicial en relación al resultado 4 previsto. Como se explica en la matriz de ejecución del Convenio, el proceso se ha caracterizado por:

- El escaso interés de las operadoras turísticas provinciales contactadas.
- El contacto con operadoras nacionales especializadas en el ecoturismo para un estudio de la viabilidad del ecoturismo (Footprint)
- La inclusión de una ONG nacional (CECAD) en las labores de cambio de experiencias y proyección de la colaboración
- Diferentes encuentros con el SCTD para orientar la inclusión del componente en el Master Plan de la Provincia.

Como siguientes pasos se observa necesario el cruce de datos entre los resultados y deseos expresados por la población en los VDP y la potencialidad del componente en función de los estudios de viabilidad desarrollados por Footprint. Así mismo se habrá de desarrollar este componente de forma paralela al Plan de manejo de corto plazo hasta que se diseñe y apruebe el plan de largo plazo.

**RE 5 Previsto:** Se ha diseñado un plan de manejo de la Reserva Natural mediante proceso participativo.

**Indicadores previstos:**

- 5. 1 plan de acción de la reserva donde se contemple y se consoliden todos los estudios y planes parciales realizados.

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:  
Valoración del Alcance: Bajo**

Ante la situación de insostenibilidad de la reserva y en vista de la difícil colaboración expertos locales se decidió durante la PAC 3 la creación del mencionado plan de corto plazo basado en los siguientes resultados:

- Aumento del conocimiento de la biodiversidad de la RN a través de estudios e inventarios de la flora y la fauna existente.
- Mejora de la gestión de la RN por parte de el FPD y los CP de Comuna
- Mejora de la capacidad técnica del personal de la RN en conservación.
- Aumentar la conciencia a nivel comuna (CP de Comuna y población local) sobre la importancia de la sensibilización y educación ambiental.

Se puede afirmar que, según este plan, la consecución de este resultado, más allá del punto en el que se está el diseño del plan de largo plazo, se encuentra en una etapa inicial. La delimitación de la reserva aún no se ha realizado. En el momento de la

evaluación, se mantuvieron reuniones entre el Director de la RN y los Distritos para recibir un apoyo de los CP de comuna. Se ha avanzado así mismo en la actualización de la cartografía necesaria para la demarcación.

**OE C)** Apoyar las opciones de desarrollo sostenible de la población que vive en la Reserva Natural.

**RE1 Previsto:** Se ha contribuido a realizar los planes de desarrollo de villas a través de la implementación de las actividades propuestas en sus planes de desarrollo.

**Indicadores previstos:**

1.1. Al menos se ha implementado el 50% de las actividades propuestas y aprobadas en los planes de desarrollo de las villas que han sido elegidas para su desarrollo socioeconómico en el plan de acción de la Reserva Natural.

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

**Valoración del Alcance:** Bajo

En el momento de la evaluación estaba comenzando el proceso de decisión y priorización de actividades y beneficiarios para el primer año de inversión de los VDP. No será hasta la PAC 4 cuando se pueda realizar una primera evaluación de los resultados de la implementación de los VDP.

En este sentido se deben desarrollar indicadores que permitan medir la idoneidad de las inversiones. (Para mayor detalle ver apartado de Impacto)

**RE2 Previsto:** Se ha diseñado y puesto en marcha un plan de manejo y explotación de los recursos forestales por parte de las comunidades de la Reserva Natural bajo la tutela del FPD.

**Indicadores previstos:**

2.1. 1 Un plan de gestión forestal CBC para la Reserva Natural aprobado.  
2.2. Al menos se ha realizado 1 programa de formación en gestión forestal para la población local.

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

**Valoración del alcance:** Bajo

Si bien el plan de largo plazo sigue en suspenso, el diseño del plan de corto plazo incluye actividades orientadas a la formación en gestión forestal para el personal del FPD.

**RE 3 Previsto:** Se ha proporcionado de pequeñas infraestructuras a pequeña escala y otros requerimientos a la Reserva Natural de NSNL.

**Indicadores previstos:**

3.1. Al menos 2 comunas tienen reglada las visitas a hot spot turísticos determinados en el resultado 4 del objetivo b.  
3.2. Al menos 2 hot spot turísticos tienen hechas las obras adecuadamente las infraestructuras de acceso y señalización.

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

**Valoración del Alcance:** Bajo

Ver RE 4 del OE A

**RE 4 Previsto:** Se ha promocionado la Reserva NSNL como un destino turístico.

**Indicadores previstos:**

- 4.1. Al menos 5 encuentros se han realizado con actores relacionados con el ecoturismo
- 4.2. Visitas de actores involucrados con el turismo (ONGD del sector, VNAT, TTD, tour operadores...) son realizadas a la Reserva Natural.
- 4.3. 1 código deontológico redactado para tour operadores y visitantes de la Reserva.
- 4.4. Al menos 1000 folletos turísticos de la Reserva y su área son realizados.
- 4.5. Al menos un workshop sobre los valores turísticos de la Reserva y su zona es realizado.
- 4.6. 1 estudio de conveniencia o no sobre la existencia de información en la red sobre ecoturismo en la zona.

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

**Valoración del Alcance:** Bajo

Ver RE 4 del OE B

**RE 5 Previsto:** Se ha insertado a la población local en programas de extensión, mejora productiva y nuevos conocimientos en el sector productivo del que viven.

**Indicadores previstos:**

- 5.1. 2 visitas específicas a la Reserva con las agencias de distrito son realizadas a la Reserva Natural.
- 5.2. 1 acuerdo firmado con las agencias involucradas.
- 5.3. Al menos 2 viajes realizados para visitar experiencias exitosas.
- 5.4. Al menos el 70% del acuerdo de la actividad 5.2 realizado.

**RE Alcanzado, participación y satisfacción de grupos de interés clave:**

**Valoración del Alcance:** Bajo

Ver RE 2 y 3 del OE B

**OE D)** Lograr que los actores relevantes directamente relacionados con la Reserva Natural trabajen juntos en el manejo del área protegida.

Se considera que todas las labores de coordinación realizadas por el Convenio están dirigidas a relacionar y aunar esfuerzos entre actores que suelen tener parcelas de poder y actuación estancas para mostrar la importancia que tiene la coordinación en el manejo de áreas protegidas si bien la mayoría de los RE de este OE dependen de avances previos comenzados desde otros OE y RE.

**Resultados:**

- 1- Se ha concienciado y realizado programas de educación para aquellos actores relevantes relacionados con la Reserva Natural sobre los valores ambientales del ecosistema de la Reserva Natural y el "Limestone Landscape".

Se han desarrollado actividades de concienciación mayoritariamente dirigidas a agentes clave en la toma de decisiones. Con respecto al nivel educativo se han desarrollado menos acciones. La más destacable fue la participación de las escuelas de la Reserva en la elaboración de un logo de la RN que tuvo resultados muy positivos en términos de identidad común y reflexión sobre el entorno y que motivó a la dirección de la RN al acercamiento a las comunidades locales. Hay que tener en cuenta que según los datos levantados durante la fase de formulación casi un 80% de la población no sabía que vivía en una RN. No obstante es necesario y no es incoherente con ninguna de las fases del proyecto abiertas, potenciar el componente educativo a través

de acciones duraderas en las escuelas o actividades extraescolares que se pueden imbricar los VDP.

- 2- Se ha establecido los diferentes límites para la Reserva Natural y su demarcación mediante un proceso participativo. **Ver RE 5 OE B**
- 3- Se ha promocionado la práctica de un desarrollo sostenible en la Reserva Natural con todos los actores involucrados: **Ver RE 3 del OEA y RE 1, 2 y 4 del OE B**
- 4- Se ha diseñado y puesto en marcha un plan de monitoreo de la biodiversidad de los recursos naturales para la Reserva Natural. **Ver RE 5 OE B**

### **5.3 Eficiencia**

#### **5.3.1 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos económicos utilizados**

Tal y como se expone en el apartado dedicado a la ejecución, las cifras económicas disponibles corresponden a las PAC 1 y 2. Por esta razón el análisis coste/resultado se ha no incluye la PAC 3 que es un año clave en el impulso de los componentes que atañen de manera focal a los beneficiarios directos del Convenio.

La asignación de fondos en relación a las actividades planteadas para los PAC 1 y 2 se muestra coherente. Los recursos económicos han estado a disposición en los tiempos establecidos en las Programaciones Anuales. Los mayores desembolsos se relacionan convenientemente con las actividades orientadas al asentamiento del Convenio. Las partidas de mayor consumo, como se expone en el apartado de Ejecución Económica en relación a la cuantía presupuestada para las PAC 1 y 2 han sido, por este orden: la de Personal, identificación, Equipos y Suministros, Viajes y Dietas y Servicios Técnicos. Esta distribución es coherente con las necesidades del Convenio.

Se ha realizado un seguimiento del gasto por actividad que ha permitido realizar controles y conocer el mercado local para futuras inversiones y previsiones del gasto. En general la política del gasto ha estado orientada al ahorro. Las cotizaciones para adquisiciones y servicios sobrepasan incluso las máximas prescritas en la normativa de justificación lo que ha potenciado que los costes se enmarquen en la realidad local de manera adecuada. Así mismo cabe destacar que para servicios técnicos externos se han realizado Términos de Referencia muy específicos lo que ha permitido valorar la calidad de los servicios prestados. Así mismo todas las inversiones en formación han estado dirigidas a potenciar las capacidades locales lo que se muestra coherente con el carácter de concentración local de los resultados y se considera muy eficiente en términos de sostenibilidad.

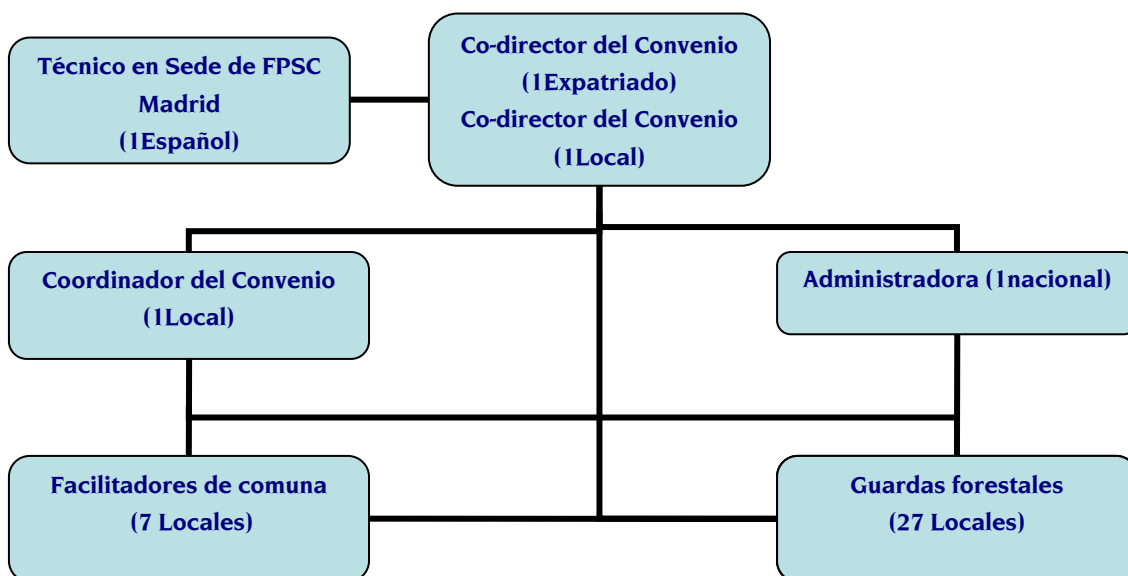
La gestión de los recursos financieros se ha realizado, en general, de manera correcta responsable y transparente.

#### **5.3.2 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos humanos utilizados**

Como se ha expresado con anterioridad se han invertido recursos en la formación de la plantilla. El Convenio ha apostado por la transferencia local de experiencias y conocimiento reduciendo la externalización de componentes que pueden ser ejecutados por agentes locales. De esta política surge la decisión de trabajar con población local como puente entre el Convenio y la población local.

Si bien como se ha indicado en el apartado de Eficacia, esta decisión ha supuesto una inversión fuerte, mas en tiempo que en recursos en tareas formativas, desde una perspectiva del largo plazo y la sostenibilidad, se valora positivamente la promoción del conocimiento local en lugar de la externalización de servicios o la contratación de técnicos ajenos que probablemente serían más eficientes pero también más desconocedores de la realidad de Hoa Binh.

Este aspecto es especialmente relevante en el proceso de diseño de los VDP. Uno de los logros mas importantes del Convenio ha sido el reconocimiento escrito por parte de las autoridades locales del valor de los VDP por su cercanía a la población meta, lo cual supone un elemento novedoso en la dinámica de identificación de proyectos de la zona meta. A este respecto y como se observa en el siguiente organigrama más del 90% del personal del convenio es local o nacional. Así mismo más del 66% del personal adscrito al Convenio pertenece a la minoría Muong. Por estas razones se considera que los recursos humanos son coherentes con el tipo de intervención desde la perspectiva de la sostenibilidad.



Así mismo los recursos humanos utilizados para la ejecución del proyecto han sido los adecuados en cuanto a número y a distribución de funciones, lo que repercute en el alcance de los resultados previstos. La fase de tabulación y informatización de los datos obtenidos por los CF se ha alargado durante la ejecución de la PAC 3 debido entre otras razones a la capacidad de los CF que en términos de significatividad de los resultados de los VDP se valora positivamente.

Menos eficiente se ha mostrado la utilización de recursos humanos externos al proyecto. Los informes de estudios de flora y fauna y el del taller de ecoturismo realizados en la PAC 2, no han mostrado los resultados esperados en términos de calidad. Como se expone con anterioridad son necesarias nuevas inversiones que completen la información básica para el diseño de los planes de acción de corto y largo plazo para la reserva. En este sentido una de las medidas correctoras ha sido la internalización de

algunas actividades (ej: plan de acción de corto plazo) y la búsqueda de alternativas a componentes como el turístico como ha sido la creciente colaboración con la ONG vietnamita CECAD en relación de aprendizaje y conocimiento mutuo.

### **5.3.3 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos materiales utilizados**

Los recursos materiales utilizados han sido cruciales para el avance en la consecución de los Resultados Esperados. La inversión en equipos y suministros para la logística del Convenio se ha adecuado a las necesidades surgidas. Como factor externo importante se ha de considerar la demora en la entrega del coche del Convenio que se produjo 7 meses después de su compra.

En general se observa un grado de eficiencia adecuado respecto a los materiales utilizados por el proyecto así como una adecuada relación calidad/precio. Se ha verificado la realización de un esfuerzo por hacer un uso eficiente de los recursos adquiriendo los productos menos costosos con garantías de calidad y se han definido procedimientos para la adquisición de equipos y materiales. No se ha detectado un mal uso o gestión de los materiales y equipos adquiridos por parte de la gestión.

### **5.3.4 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva del tiempo empleado**

De manera global, los tiempos de ejecución manejados han estado acordes con los resultados alcanzados, a pesar de que ha habido algunos retrasos con respecto al cronograma inicial. Los largos procesos emprendidos y la fuerte dependencia del éxito en las labores de concienciación y participación de los grupos de interés son acordes con la flexibilidad que maneja el Convenio en los tiempos. Desde esta percepción la decisión de solicitar una modificación del plazo se consideraría acertada y necesaria para acompañar y consolidar las dinámicas que el Convenio está generando.

Una de las amenazas que se viene comentando es la percepción del proceso por parte de algunos grupos de interés. Se ha explicado cómo las autoridades locales tienden a adoptar posturas escépticas ante la gradualidad de las inversiones muy influenciados por patrones de ejecución centrados en el desembolso de fondos. En este sentido es conveniente multiplicar los esfuerzos en la transferencia de la filosofía del proyecto. Se ha de tratar de evitar que ese escepticismo pueda traducirse en un recorte del apoyo efectivo o en una mayor presión a los CF ante la falta de inversión.

No obstante las previsiones realizadas cuentan con una primera inversión en el desarrollo de los VDP que se ha iniciado en las últimas semanas del PAC 3 lo que es previsible ayudará a cambiar esta percepción.

### **5.3.5 Factores externos que han condicionado la eficiencia**

Se considera que los factores que han condicionado el proceso de ejecución han afectado así mismo a la relación entre la inversión de recursos y tiempo y el alcance de los resultados a la eficiencia. (ver apartado 4.4 Ejecución, página 34 de este Informe)

## 5.4 Impacto

### 5.4.1 Efectos positivos y mejorables (previstos y no previstos) sobre los beneficiarios (a corto, medio, largo plazo)

#### Análisis por componente

El estudio de los efectos alcanzados de un ámbito superior a la consecución de resultados, hace oportuna la necesidad de valorar el acercamiento de la intervención a la consecución de los objetivos específicos y el objetivo general. El momento de la evaluación y el ritmo de ejecución no permiten sacar conclusiones más allá del impacto que está teniendo el propio proceso en relación a la consecución de Objetivos Específicos. Se presenta por ello un análisis de logros y retos por OE

**OE A)** Fortalecer y coordinar instituciones relevantes y actores involucrados en la ordenación, manejo, uso y gestión de la Reserva Natural y la planificación del desarrollo de la provincia.

#### Indicadores de OE:

- Plan de acción de la Reserva Natural aprobado.
- Nº Master planes en Hoa Binh que contemplan el ecoturismo con un mismo concepto.

#### Factores de Riesgo Previstos:

- Demoras administrativas en Vietnam que dificulten la implementación del Convenio.
- Trabas administrativas impuestas por autoridades políticas a nivel superior.
- Intereses económicos particulares pueden dificultar el proceso diseñado

#### Principales logros y oportunidades:

- Los aspectos estructurales del proyecto están cubiertos. La infraestructura logística y organizativa ha quedado consolidada.
- El equipo del Convenio está convencido del enfoque del Convenio y se capacita progresivamente de forma continua y dinámica. La formación y la metodología del “aprender haciendo” está permitiendo redimensionar las responsabilidades del equipo en función de las capacidades desarrolladas.
- Los responsables del FPD asumen y comparten progresivamente la filosofía del proyecto. No obstante se precisa que esa transferencia se realice también con otros actores. Ejemplo: la percepción de la eficacia de los CPD y lo CPC se basa en la visión de corto plazo y no en la estrategia de ejecución orientada a la sostenibilidad.
- Se han incrementado los esfuerzos para diseñar una estrategia para la promoción del turismo a un nivel provincial. Hay un conocimiento inicial sobre el ecoturismo y se debate si es oportuno aplicar técnicas de cooperativismo para su inclusión en la reserva como actividad generadora de ingresos o si es más viable aplicar un enfoque de negocio familiar a raíz del conocimiento que el Convenio tiene de otras experiencias en CBET en Vietnam. En este sentido ha sido clave el intercambio que se realiza con la ONG nacional CECAD, hasta el punto que se estudia la posibilidad de promover una participación más activa en el desarrollo del componente turístico del Convenio. Del trabajo de campo de la presente evaluación (visita al proyecto de Tu Ne) se observa que su estrategia de implicación de las autoridades locales está siendo muy fructífera.
- Los estudios preliminares de viabilidad del componente turístico en la RN son positivos. Así mismo los VDP recogen el deseo de diferentes villas por desarrollar

capacidades que permitan dar servicios de ecoturismo. Se han de cruzar los resultados del estudio de viabilidad con los de los VDP.

- Se han realizado actividades correctoras de la pasividad de los beneficiarios, si bien de las percepciones recogidas en terreno, los 7 Jefes de villa entrevistados se observa que siguen influidos por el enfoque de desarrollo paternalista y “tecnologista”.
- El convenio promueve la implicación de organizaciones e instituciones clave en el proceso de armonización de intervenciones si bien se han de sistematizar los encuentros más concretamente.
- La identificación de los factores de riesgo ha sido altamente oportuna. Los procesos administrativos ralentizan el proceso, los actores gubernamentales a los diferentes niveles actúan de manera aislada y existen fuertes intereses personales que, al menos, reducen la participación de algunas estancias. (ej: CPC de Ngoc Lau)

### **Retos y amenazas:**

- La estrategia de desarrollo del componente turístico se realiza a los niveles Provincia (SCTD) y Villa. Se ha de intensificar la comunicación en los niveles intermedios de Comuna y Distrito, dado que hay competencias que atañen a dichos niveles. Ejemplo: Las políticas de tránsito y permisos de estancia de extranjeros han de cambiar si se quiere facilitar la libre circulación de turistas en la provincia. Si las estancias esperadas para turistas en la reserva son de entre 2 y 4 días (según Footprint) la solicitud y entrega de salvoconductos es, al menos del mismo tiempo, lo que requiere de una planificación que podría desmotivar al turista extranjero a visitar la zona. Hay que tener en cuenta que la oferta de destinos de atractivo natural en Vietnam es bastante variada (Sapa, May Chau, Tierras Altas Centrales, entre otros).
- Los FC necesitan, además de conocer las actividades concretas a ejecutar, tener una visión más global del proyecto en su relación con la población y las autoridades a nivel Comuna. Así mismo es necesario continuar apoyando en el desarrollo de sus capacidades técnicas y de liderazgo.
- La figura del FC está bien valorada en el nivel de Comuna. Los 4 CPC que fueron consultados valoran positivamente su desempeño como puente entre el proyecto y la población local. En otros niveles superiores (PSARD y CPD) se considera que su juventud y formación menoscaban su capacidad de análisis de las necesidades locales.
- Como se comentará en apartado dedicado al análisis del papel de los grupos de interés, el Comité de Dirección y otras instituciones a nivel provincial y distrital participan en un nivel funcional, aprobando la ejecución del convenio. Dada la implicación que requiere la magnitud del Convenio sería necesaria una implicación más activa. Se recomienda la elaboración de un sistema de comunicación periódica de avances del Convenio con dos objetivos: el afianzamiento del enfoque participativo y la incidencia en las políticas locales y toma de decisiones.
- En relación a la armonización queda pendiente una sistematización de la coordinación del Convenio con los actores clave para la complementariedad del Convenio con otras intervenciones. El punto de partida ha de ser la convergencia metodológica entre programas de desarrollo y así avanzar en la puesta en marcha de sinergias muy necesarias a la hora de realizar el estudio de mercado que está planificado. Las políticas nacionales en desarrollo agrícola favorecen la adopción de líneas basadas en la descentralización y la participación, *input* que puede ser clave para la consecución de esta coordinación.



**OE B)** Preparar un plan para la Reserva Natural NSNL mediante un proceso participativo, quedando dicho plan integrado en la ordenación ambiental del ecosistema "Limestone Landscape".

**Indicadores de OE:**

- Plan de acción de la Reserva Natural redactado

**Factores de Riesgo Previstos:**

- Demoras administrativas en Vietnam que dificulten la implementación del Convenio.
- La disponibilidad de los especialistas necesarios para los estudios puede que no coincidan con los tiempos requeridos por el Convenio.
- Las condiciones climatológicas pueden retrasar el cumplimiento de algunas actividades a tiempo.
- Algunas comunas pudieran dificultar el proceso de integrar los planes de desarrollo de las villas.
- Algunas de las organizaciones que tienen que revisar la propuesta del plan de acción pueden necesitar más tiempo para comprender lo propuesto.

**Principales logros y oportunidades:**

- Los factores de riesgo identificados son acertados y algunos de ellos han afectado en el desarrollo de las 3 PAC, en especial tres: la demora de los procesos administrativos en la toma de decisiones y firma de acuerdos, riesgo transversal al convenio, la climatología en algunos períodos de estudio y la calidad y utilidad de los trabajos contratados. No obstante el factor identificaba más la disponibilidad que la calidad.
- La fase de análisis de información para la planificación se encuentra avanzada. La escasa calidad de algunos de los estudios contratados ha favorecido la internalización de algunas iniciativas lo que ha dotado al convenio de un cariz más participativo. Entre ellas destacan: el diseño de un plan de corto plazo y el análisis socioeconómico bajo enfoque participativo.
- El plan de corto plazo se ha diseñado en colaboración con los actores relevantes clave especialmente el FPD, planificando sus fases, sus actividades específicas y los recursos materiales y económicos necesarios. Un indicador fundamental es que a pesar de que las responsabilidades no se asumen con la premura esperada, ya no es la UGC el único actor encargado de promover las líneas acordadas, sino que es el mismo socio local quien impulsa las acciones a emprender.
- Como hito principal en la consecución de este objetivo, se ha de considerar la formalización de acuerdos con las instituciones relevantes que asumen los VDP como política de intervención de desarrollo social a nivel comuna.
- La aplicación de técnicas participativas se está desarrollando en relación a los principios éticos y técnicos de las teorías de la participación, lo que traducido a la percepción de los actores clave significa una alta valoración de los VDP por su integración de la perspectiva local. La gran oportunidad en este sentido es la demostración ante otros actores que utilizan parcialmente estas metodologías, de que la correcta aplicación tiene mejores resultados en términos de pertinencia y sostenibilidad. No obstante esto no se podrá demostrar hasta que los VDP no ofrezcan resultados con buenos indicadores socioeconómicos.

**Retos y amenazas:**

- El plan de largo plazo es la herramienta que realmente configurará una nueva relación entre la conservación y el desarrollo de la RN y por ello potenciará su

- impacto. Se considera acertado no obstante, la consolidación del proceso mediante el plan de corto plazo.
- De la muestra analizada, se identifican tres potenciales amenazas en el proceso de diseño de los VDP que podrían condicionar la proyección de su impacto. Se centran en el control de las expectativas de los beneficiarios:
    - o Se ha de dejar claro a los beneficiarios que sus deseos y análisis se han de encuadrar en un plan de viabilidad y un estudio de mercado, de lo contrario no se entenderá porqué, por ejemplo, a una comunidad que mayoritariamente identificó el desarrollo turístico como fuente alternativa de generación de ingresos, no se le apoya para ello dado que ninguno de los *spot* turísticos se encuentran ni siquiera cerca de su ubicación. En este sentido se hacen necesarias la transmisión por parte de los FC de la integralidad de la intervención y el sistema de ventajas comparativas como clave de la ejecución. Esto por supuesto no es un trabajo sencillo. Es más, el paso previo es que los FC asuman y puedan reproducir el funcionamiento de dicho sistema.
    - o Si bien se entiende que el proyecto no pretende probar experiencias en el ámbito de la presupuestación participativa, se considera fundamental que al menos el FC deba conocer con debida antelación los fondos anuales disponibles para delimitar las expectativas que el auto-análisis de la realidad pudiera estar generando en las comunidades.
    - o En Tan Lac, como se ha comentado, se han hecho VDP con otras finalidades y bajo enfoques diferentes por lo que los beneficiarios habrán de ser capaces de diferenciar el alcance de cada enfoque. Esto es así mismo complicado dado que los frutos del enfoque del Convenio son de largo plazo y los de otras intervenciones son de corto plazo. Es precisamente la inmediatez lo que caracteriza a la priorización de necesidades a los grupos humanos con carencias básicas tanto en Vietnam como en el resto del mundo.
  - Se considera también que el proceso no debe cesar en la transferencia de capacidades de análisis a FC y beneficiarios que es, según el enfoque de la participación, el activo más sostenible de estas técnicas.
  - Será así mismo fundamental para el proceso de desarrollo de los VDP dos tipos de indicadores: de impacto socioeconómico y de empoderamiento comunitario. En relación al segundo se adjunta a continuación una técnica de autoanálisis con algunas ideas para su desarrollo.

**INDICADORES DE EMPODERAMIENTO Y APROPIACIÓN COMUNITARIA:** Algunas ideas

Estos indicadores fueron utilizados por OXFAM Reino Unido para medir los niveles de empoderamiento comunitario de sus proyectos

1. Evidencia de toma de decisiones compartida por participantes y personal de la ONG
2. Signos que verifiquen el compromiso de los participantes
3. Evidencias de liderazgo compartido
4. Signos de solidaridad y cohesión
5. Capacidad de auto-reflexión y análisis crítico
6. Capacidad de acción ante los problemas identificados

Como se puede observar, se precisa una descripción concreta de estos indicadores en términos verificables y adaptados al Convenio. Este cuadro es simplemente un Input para su desarrollo.

**DINÁMICA DE ANÁLISIS:**

Para dinamizar el análisis se puede dibujar un campo de Tenis (Badminton mejor para el caso vietnamita) y se trata de que los diferentes actores posicionen la pelota (la pluma) en uno u otro lado del campo mas o menos cerca en función del punto de en el que se encuentre la transferencia para generar el debate.

**Algunas preguntas clave**

- ¿Dónde está la pelota?
- ¿En el momento actual debería cambiar de campo? ¿Por qué sí/no?
- Si es así, ¿Qué hay que hacer para que cambie de campo?. Factores Externos vs Factores Internos
- Etc ....

preguntas	Comunidad	UGC/FC
1. ¿Quién toma las decisiones?	X	
2. ¿Quién las ejecuta?		X
3. ¿Quién lidera los análisis?	X	
4. ¿Quién vela por la solidaridad y cohesión comunitarias?	X	
5. ¿Quién evalúa los procesos? ¿y las mejoras?	X	

**Bibliografía:**

Marsden y Oakley 1990 "Evaluating Social Development Projects". Development Guidelines No. 5. Oxford: Oxfam UK  
 Marsden, Oakley, and Pratt 1994 "Measuring the Process: Guidelines for Evaluating Social Development" Oxford: Oxfam UK

**OE C)** Apoyar las opciones de desarrollo sostenible de la población que vive en la Reserva Natural.

**Indicadores de OE:**

- Áreas socioeconómicas en las que ha intervenido el Convenio (en el momento actual no es posible determinar hasta que no se hayan elaborado los planes de desarrollo de las villas).
- Plan de gestión forestal con la población local.
- Resultados en el campo del turismo realizados.

**Factores de Riesgo Previstos:**

- Demoras administrativas en Vietnam que dificulten la implementación del Convenio.
- Algunos de los insumos necesarios para la implementación de las actividades en las villas (ej. tipo determinado de árbol frutal, semillas, variedad de bambú...), no se encuentre puntualmente en el mercado cuando el Convenio lo requiere para su implementación.
- Las autoridades competentes en la materia podrían poner dificultades a que la población local intervenga en la gestión del bosque.
- Las agencias a nivel de distrito podrían poner trabas para colaborar en el momento de implementar las actividades del Convenio.
- Un cambio brusco en el mercado turístico del sudeste asiático debido a factores exógenos al proyecto, puede dificultar la correcta promoción del turismo de la Reserva Natural y su entorno.

Se considera que la capacidad de impacto de este OE depende de la consolidación de las dinámicas que se desarrollan a través de los OE A y B

**OE D)** Lograr que los actores relevantes directamente relacionados con la Reserva Natural trabajen juntos en el manejo del área protegida.

**Indicadores de OE:**

- Límites establecidos por el staff de la Reserva con la ayuda de la población local.
- El 50% de la población local tiene conocimiento sobre lo que es una Reserva Natural.
- Material elaborado de la Reserva Natural con la colaboración de la población local.
- 1 programa de seguimiento de los recursos naturales realizado por la guardería forestal con la ayuda de la población local

**Factores de Riesgo Previstos:**

- Demoras administrativas en Vietnam que dificulten la implementación del Convenio.
- Falta de entendimiento entre los responsables de la Reserva Natural y población local para la delimitación de los límites.
- La contratación para el diseño del plan de seguimiento pudiera sufrir demoras al no coincidir las necesidades temporales del Convenio con la de los especialistas.
- Algunos centros educativos podrían tener algunas dificultades para integrar en sus actividades el programa de educación

Se considera que la capacidad de impacto de este OE depende de la consolidación de las dinámicas que se desarrollan a través de los OE A y B

### 5.4.2 Impacto de género

El proyecto sigue un enfoque de género transversal de promoción de la mujer a través de políticas de discriminación positiva en un nivel de gestión y un nivel de ejecución:

- **Nivel de gestión:** En la configuración del equipo de trabajo de campo se reservó una cuota para mujeres superior al 50% de FC.

- **Nivel de ejecución:** En función de los resultados del análisis de género incluido en los diseños de los VDP se ha determinado el apoyo a mujeres en la priorización de inversiones y familias beneficiarias. Así mismo los VDP han permitido descubrir casos de violencia doméstica contra las mujeres y evidenciar de cara a la comunidad el desequilibrio la asunción de tareas entre hombres y mujeres. En relación a estas realidades identificadas la UGC se plantea destinar recursos a la promoción del enfoque de género creando un área de gestión específica cuya responsable sería la actual Administradora del Convenio en el proceso descrito de transferencia y actualización de competencias del equipo de la UGC.
- A nivel provincial las responsables de la Unión de Mujeres de Hoa Binh entrevistadas, estimaron positivamente la complementariedad del Convenio con su actividad en varios sentidos:
  - o NSNL es un área remota por lo que las actividades de propaganda que se organizan a nivel central van perdiendo fuerza así descienden a los niveles distrito, comuna y villa. Así mismo son éstas las zonas que están más necesitadas de formación capacitación y sensibilización en temas de igualdad de derechos donde los roles hombre-mujer están históricamente más marcados por lo que precisan de mayores acciones que favorezcan el cambio.
  - o Las iniciativas que quiere promover el Convenio están en consonancia con las políticas a nivel central y provincial, basadas en el aumento del conocimiento y la sensibilización. Se valoró positivamente que 4 de los 7 FC fueran mujeres.

En este momento de ejecución no se pueden sacar conclusiones del impacto de género. No obstante se juzga que las políticas van encaminadas a generar un replanteamiento de roles que favorecería el reconocimiento del papel social de la mujer.

#### 5.4.2 Factores externos que pueden condicionar el impacto

Como se viene afirmando a lo largo del informe, el enfoque del convenio si bien gana en potencialidad y flexibilidad, pierde capacidades de control y calendarización de los alcances por la alta demanda de la participación y compromiso de todos los grupos de interés. Se considera que los factores de riesgo identificados son válidos para la segunda parte de la ejecución si bien, como se propone en el apartado de ejecución, sería muy provechoso que las planificaciones anuales contemplaran una actualización de dichos factores en relación a su comportamiento en la PAC anterior. De esta manera el Convenio tendría más capacidad de adaptación a los escenarios anuales de ejecución.

No obstante se recogen a continuación algunas recomendaciones que pueden resultar de utilidad en este sentido:

- Para equilibrar los niveles de compromiso de las diferentes estancias y niveles de relevancia sería muy positivo el desarrollo de técnicas periódicas de comunicación que actuaran a todos los niveles para dar información sobre la ejecución. A modo de orientación, el formato podría ser un boletín informativo que recogiera declaraciones e ideas de los beneficiarios y ser confeccionado por los FC, de manera que no supusiera ninguna dedicación para los beneficiarios. Aunque sólo fuera una experiencia piloto serviría para adaptar el formato de la manera que mejor conviniera.
- En un sentido más amplio se observa que, sobre todo durante la PAC 3, la concentración de recursos ha seguido la dirección abajo-arriba. Es decir, se han invertido recursos en trabajar en la base del desarrollo. Se hace necesario de cara a la

PAC 4 trabajar de forma paralela de arriba a abajo y de abajo a arriba, retomando las dinámicas de explicación e implicación desde el nivel de provincia.

## **5.5 Sostenibilidad**

### **5.5.1 Probabilidad de que los impactos positivos continúen una vez finalizada la Ayuda externa**

Como se ha afirmado desde las diferentes dimensiones de análisis del convenio, las políticas de gestión y ejecución están muy orientadas a la apropiación y la sostenibilidad. Se puede afirmar incluso que existe una transversalidad de la sostenibilidad. La gradualidad de la ejecución favorece las posibilidades de sostenibilidad. A modo de recopilación se enumeran los siguientes aspectos:

- La estructura organizativa del Convenio favorece la participación de actores pertenecientes al sector público, privado y tercer sector, en un nivel provincial y nacional.
- Un alto porcentaje de resultados tiene como indicador la firma de acuerdos y la elaboración conjunta de planes con los actores de relevancia en cada componente: protección ambiental (FPD y CP), turismo (SCTD, CP distrito y Comuna), desarrollo socioeconómico (DARD, CP distrito y comuna) y género (Uniones de mujeres, nivel provincia, distrito, comuna y villa)
- La tendencia del convenio a insertarse en las políticas locales es un elemento que potencia la durabilidad de sus resultados.
- El alto porcentaje de personal local de la FPSC en terreno, favorece la apropiación.
- La política de adquisiciones busca los precios de mercado minimizando los impactos negativos del Convenio como factor de dinamización de la economía local.
- Los procesos de transferencia de responsabilidades y la inversión de recursos en la instalación de capacidades favorecen la continuidad de las iniciativas que promueve el Convenio
- La política de internalización de componentes aumenta la capacidad local si bien requiere de una mayor inversión en tiempo.
- El uso de técnicas participativas tiende a transferir más capacidades de análisis y organización que servicios de asistencia a necesidades.

### **5.5.2 Políticas de apoyo**

Dada la naturaleza del proyecto y la existencia de una política nacional de alineamiento de actores de la cooperación internacional (Declaración de Hanoi) el apoyo público es una condición sine qua non para la realización de las actividades. En el siguiente apartado se ofrece un análisis por grupo de interés.

### **5.5.3 Aspectos institucionales y papel de los grupos de interés**

Para el análisis del papel de los grupos de interés se presentan resultados del ejercicio de reflexión en grupo de la dinámica que se desarrolló en el trabajo de campo de la presente evaluación con el UGC y los 7 FC y que se completará con algunas conclusiones de esta evaluación.



Grupo de Interés	Participación según UGC	Direccionalidad	Avances	Retos
<b>Nivel Provincia</b>				
<b>FPD</b>	Adecuada	Doble	Mayor capacidad Mayor complicidad Apoyo material y en recursos humanos	Mayor implicación a nivel provincia (director del FPD) Nuevas capacitaciones en planificación, gestión y monitoreo de la RN
<b>CP Hoa Binh</b>	Mejorable	FPSC-CP	Apoyo legal	Mayor complicidad Mayor implicación
<b>Comité de Dirección del Convenio</b>	No identificado	-	Conocimiento inicial del Convenio y su metodología	Mejor comunicación Mayor implicación
<b>SCTD</b>	Adecuada/mejorable	FPSC-SCTD	Mayor comprensión del componente de ecoturismo	Implicación de todo el equipo Más formación en CBET o Ecoturismo
<b>Departamento de Proyectos e Inversiones (DPI) Hoa Binh,</b>	Adecuada/mejorable	Doble	Conocimiento inicial. Se realiza un reporte de las inversiones lo que es valorado positivamente por la DPI	Armonización Convenio/intervenciones DPI
<b>Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural (DARD) Hoa Binh</b>	Nula	-	-	Armonización Convenio y programas de extensión Unificación metodológica y ejecutiva
<b>Otros proyectos de Desarrollo en Hoa Binh</b>	Mejorable	Doble	Se mantienen reuniones dirigidas a la coordinación	Es necesaria una sistematización de la red y una unificación metodológica y ejecutiva
<b>Áreas de protegidas de Cuc Phoung y Pu Luong</b>	Nula	-	La UGC tiene información a través de los proyectos que ejecutó FFI en el área de conservación	Mayor intercambio de experiencias Unificación de políticas de conservación
<b>FFI</b>	No identificado	-	Papel importante de FFI en la formulación del Convenio	FFI tiene una fuerte presencia en el asesoramiento del FPD a nivel nacional Diferencias metodológicas y de enfoque significativas. Necesidad de una mayor coordinación
<b>Nivel Distrito</b>				
<b>CP de Distrito (Tan Lac y Lac Son)</b>	Mejorable	Doble	Reuniones de coordinación. Información sobre el alcance y ejecución del PS-ARD	La colaboración está en un nivel consultivo Es necesario explicar el enfoque del Convenio Actor clave para la ejecución y



				armonización de intervenciones
<b>Nivel Comuna</b>				
<b>CP de Comuna</b>	Adecuada/mejorable	FPSC-CPC	Los 7 CPC reconocen los VDP como parte de los CDP Se valoran positivamente por la lata adaptación a las percepciones locales de las necesidades	Algunos CPC son más activos que otros No entienden la gradualidad de la ejecución Difieren en aspectos de enfoque fundamentales
<b>Organizaciones de base (Mujeres, jóvenes, etc...)</b>	Adecuada/mejorable	Doble	Apoyan las acciones del Convenio	No hay demasiada coordinación e implicación directa.
<b>Nivel Villa</b>				
<b>POBLACIÓN LOCAL</b>	Adecuada	Doble	La población participa activamente en la elaboración de los VDP	Se han de monitorear las capacidades de análisis desarrolladas y explicar la inversión desde un punto de vista integral.
<b>Jefe de Villa</b>	Adecuada	FPSC-JV	Apoyan las acciones del Convenio	Algunos JV confunden proyectos Su visión del desarrollo sigue instalada en el corto plazo.
<b>Organizaciones de Base</b>	Adecuada/mejorable	Doble	Apoyan las acciones del Convenio	Se ha definir su papel en relación al desarrollo de los VDP
<b>Escuelas</b>	Adecuada/mejorable	Doble	Experiencia inicial en el diseño del logo de la RN	Desarrollo de un programa específico de formación medioambiental
<b>Otros actores relevantes</b>				
<b>CECAD</b>	Adecuada	Doble	Mayor conocimiento mutuo Primeras experiencias conjuntas Intereses compartidos	El convenio ha de aprovechar su experiencia. Puede ser un actor clave en el desarrollo del componente del turismo
<b>Footprint</b>	Adecuada	Doble	Participación activa en el estudio de viabilidad del Turismo en la RN	Capacidad de atracción de turistas.

Como se puede observar del cuadro anterior, los niveles de comunicación e implicación entre el Convenio y los actores de los diferentes niveles están más consolidados en la base (Nivel Villa) y requieren de mayores esfuerzos en los niveles superiores. Así, es precisamente el nivel provincia en el que se registra un menor conocimiento del Convenio.

No obstante hay que destacar que la escasa transferencia de responsabilidades ejecutivas tanto en el Director del FPD, co-director del Convenio como en Director de la RN pueden minimizar la capacidad de apropiación de los resultados. El Director del FPD reconoció su falta de tiempo para participar más activamente en el seguimiento del convenio. Así mismo arguyó que existe una falta de confianza por parte del Co-director del Convenio en sus capacidades de gestión y ejecución de algunos de los componentes que son de su responsabilidad.

#### **5.5.4 Aspectos económico-financieros**

Este Convenio pretende dejar instaladas las capacidades necesarias para una gestión de la RN por parte de los actores locales con alta participación de la población local quedando satisfechas sus necesidades básicas y mejorado su nivel de vida. Desde este punto de vista el actor clave en el mantenimiento de los planes de conservación que se desarrollen ha de ser cubierto por el FPD, que tiene la autoridad legal para la conservación de la RN. Se espera que el Convenio sea un impulso y que el FPD asuma los gastos de gestión y mantenimiento una vez haya terminado la ayuda externa. Una de las políticas coherentes con esta idea es que la intervención no está asumiendo ningún gasto de mantenimiento del FPD sino que las inversiones se realizan en relación a las actividades de conservación, incluido el aumento de las capacidades de gestión y monitoreo del personal de la RN.

En relación a los beneficios relacionados con el aumento del nivel de vida de la población local, se espera que la dinamización económica fruto del aumento de la productividad, la identificación de mercados y la puesta en marcha del ecoturismo como alternativa económica, posibilite a los beneficiarios a cubrir las necesidades que surjan de las inversiones a realizar. En este sentido, el éxito del componente socioeconómico determinará la sostenibilidad económica y financiera.

#### **5.5.5 Factores tecnológicos**

Aún no se ha realizado una inversión tecnológica muy elevada, más allá de las inversiones relacionadas con la propia gestión del Convenio (equipos informáticos, motocicletas, etc...). Por ello, no se puede valorar si es fácil de asimilar o si se adapta adecuadamente a la realidad local, mejorando el conocimiento y capacidades de los locales.

#### **5.5.6 Factores socioculturales**

No se considera que ninguna de las actuaciones del proyecto sea contraria a la cultura y tradiciones locales de manera sustancial. Los resultados del proyecto son valorados positivamente por la población local.

#### **5.5.7 Consideraciones ambientales**

No se ha observado que puedan existir efectos negativos en el entorno donde se desarrollan las actividades del proyecto, si bien la inversión realizada no contiene elementos que pudieran afectar considerablemente al medio ambiente.

## 5.6 Visibilidad

Los beneficiarios y otros grupos de interés entrevistados tienen conocimiento de la financiación del proyecto por parte de la AECID y la FPSC. Los equipos adquiridos, así como el material impreso reflejan los logotipos de ambas instituciones en las condiciones recogidas por la normativa vigente a este respecto. Así mismo la propia participación de la OTC de Hanoi ha permitido visibilizar el apoyo de la AECID al Convenio. Así mismo el Convenio ha aparecido en una revista especializada de medioambiente (Quercus).

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1- Formulación

#### Conclusiones

- La identificación de la problemática se realiza mediante un análisis coherente con la estructura de planificación del Convenio.
- la formulación original es muy oportuna para encuadrar las líneas de acción del proyecto y está centrada en el proceso.
- Se considera que el Convenio evaluado muestra una coherencia lógica entre el objetivo general, los objetivos específicos, los resultados y las actividades.
- En general los indicadores incluyen acuerdos con grupos de interés de relevancia que permiten verificar de manera más objetiva el alcance de los resultados si bien no permiten medir el nivel real de logro.

#### Recomendaciones

- Es preciso que el ejercicio de la creación, formulación y medición de indicadores sean continuados en la planificación y reporte de cada PAC, en especial a partir de la 4 en la que la inversión se prevé que aumentara y se desarrollaran los componentes en los que se apoyara el impulso de los procesos de desarrollo previstos: implementación de los VDP, promoción y desarrollo del ecoturismo, actividades de promoción social de la mujer y puesta en marcha de los planes de manejo de la reserva de corto y largo plazo.
- Algunas actividades han de ser readaptadas al proceso de ejecución lo que resulta coherente si se pretende que la participación de los grupos de interés sea el aspecto central de las acciones a desarrollar.
- El enfoque participativo del Convenio y su dependencia para el éxito del involucramiento de los grupos de interés, hace necesaria la adaptación anual de la matriz en el nivel de resultados y actividades.

### 2- Ejecución y seguimiento

#### Conclusiones

- La estructura de gestión del Convenio está orientada a la apropiación, alineamiento, armonización de las acciones y capacitación de las instituciones locales:
  - Alta presencia de actores locales relevantes en la toma de decisiones en los cuatro niveles fundamentales: Provincia, Distrito, Comuna y Villa.
  - Hay personal local integrado en la estructura de gestión del Convenio: Personal del FPD Hoa Binh, Director y guardas forestales de la RN y Facilitadores de Comuna.

- Flexibilidad de la estructura para incluir la participación de actores de relevancia en el contexto de ejecución: ONG nacionales, departamentos e instituciones clave a los 4 niveles
- La multitud de actores y niveles requiere de un trabajo constante de información y formación sobre la ejecución y alcance progresivo de resultados y objetivos. El esquema necesita de dos direcciones de acción paralelas, abajo-arriba y arriba-abajo
- La inclusión de actores locales como agentes dinamizadores contratados por el Convenio potencia la apropiación pero requiere de una fuerte inversión en tiempo y capacitación. Esto no supone en sí una amenaza o una debilidad pero sí la percepción del resto actores locales de la lentitud del proceso, sobre todo en lo referente al ritmo de inversión económica, acostumbrados a cortos periodos de identificación y rápidos desembolsos.
- La primera PAC del convenio no se puede considerar como una etapa de ejecución sino más bien de estudio del contexto y ajuste definitivo de las líneas intervención lo que se ajusta a la dimensión de la intervención y a contexto de ejecución.
- Casi la mitad de las actividades son recurrentes. Para la adecuada consecución de los resultados y en relación a la respuesta de los grupos de interés, se requiere que, en cada PAC, se retomen y refuercen aspectos como la formación continua, las labores de capacitación y sensibilización de autoridades locales a los 4 niveles de referencia (villa, comuna, distrito, provincia)
- El total del Convenio registra una ejecución técnica de actividades sean o no recurrentes del 45,25% entre las PAC 1 y 3.
- Existen factores externos previstos y no previstos que han afectado en el nivel de ejecución
- Desde una perspectiva cuantitativa se observa que la ejecución económica es del 74, 70 % para las PAC 1 y 2 en relación a lo presupuestado, del 52,55% en relación a los desembolsos realizados por AECID para ambas PAC
- Desde una perspectiva cualitativa la ejecución económica se muestra coherente con el carácter organizativo de las dos primeras PAC, en las que los costes de “instalación” son más acuciantes que aquellos directamente relacionados con la ejecución de los componentes centrales
- La política de desembolsos ofrece garantías de control del gasto adecuadas a la magnitud de la subvención.
- Los niveles de seguimiento se muestran satisfactorios en relación al nivel de ejecución anteriormente descrito.

## **Recomendaciones**

- Se hace necesaria e incluso, aconsejable la redimensión temporal del Convenio. Los procesos iniciados requieren de un acompañamiento superior al tiempo estimado en la formulación original.

- Se propone la posibilidad de formalizar un sistema de diagnóstico anual que permita evaluar los avances y planificar las actividades mediante un proceso circular de reflexión-planificación-acción-reflexión-planificación, etc.... Esta herramienta debería permitir medir la necesidad de recurrencia de algunas actividades como son las relacionadas con la formación de los FC o del personal de la reserva.

### **3- Pertinencia**

#### **Conclusiones**

- Una vez quedó definido el marco general del Convenio, las labores de reidentificación y readaptación de contenidos y metodologías han sido transversales a los 2 primeros años de ejecución, lo que ha aumentado la pertinencia de la intervención.
- De las muestras analizadas, y tomando como referencia las bases de las técnicas participativas desarrolladas se puede aseverar que la participación de la comunidad en la identificación está siendo un elemento clave en el desarrollo del Convenio.
- La participación de los beneficiarios no ha incluido ningún incentivo económico o material lo que se muestra como un indicador significativo para la valoración positiva de la pertinencia de las acciones con respecto a la percepción de los beneficiarios.
- El Convenio se enfrenta como uno de los retos principales el impulso de un cambio de mentalidad en relación a la idea del desarrollo únicamente basado en la transferencia tecnológica.
- Se considera que el Convenio es pertinente en lo que a las políticas nacionales y locales se refiere, así como con respecto a las prioridades del organismo co-financiador.
- Uno de los aspectos más fuertes del Convenio es sin duda su enfoque orientado a la apropiación.

#### **Recomendaciones**

- Se recomienda dirigir esfuerzos hacia lograr una mayor comprensión y compromiso del enfoque de esta intervención por parte de los las instituciones locales a los 4 niveles de referencia.
- Se ha de reforzar el acercamiento y la coordinación con otros actores relevantes en el desarrollo de la zona meta.

### **4- Eficacia**

#### **Conclusiones**

- Si se valora la eficacia en función del nivel de ejecución, se observa que es adecuada al momento del proceso en el que se encuentra la intervención. Los mayores logros se encuentran en la consecución de los resultados de los OE A y B.
- Desde una perspectiva global el alcance de los resultados medio para los dos primeros OE y bajo para los OE C y D
- Los factores externos que condicionan el alcance de la actuación han influido en el nivel de recurrencia de las actividades (casi del 50%) y la consolidación de algunas dinámicas
- Los avances más significativos en la consecución de RE son:
  - Existen Acuerdos de Entendimiento firmados entre el Convenio y los 7 CP de Comuna por los que éstos declaran que los VDP formarán parte de sus propias políticas de desarrollo.
  - Las capacidades iniciales del equipo en terreno han mejorado sustancialmente
  - Los responsables de las políticas turísticas tienen un conocimiento inicial del concepto de ecoturismo. Durante la PAC 3 se han intensificado las reuniones con el SCTD
  - Los actores clave dentro del FPD comparten progresivamente la misión y visión del Convenio. Se han desarrollado iniciativas sin necesidad de un monitoreo de la UGC
  - Los diferentes grupos de interés consultados a nivel comuna consideran que el proceso de los VDP está siendo muy adecuado al análisis local de las necesidades y consideran clave la figura del FC.
  - 3 de los 7 CP de Comuna participan activamente en el desarrollo del convenio
  - Los estudios realizados (fauna, flora, recursos hídricos y uso del territorio) sirven como una primera referencia para determinar los activos naturales de la reserva

## Recomendaciones

- Dada la naturaleza participativa de la Intervención se juzga oportuna la posibilidad de incluir un análisis de riesgo e hipótesis en el diseño de las siguientes PAC de manera que se pueda monitorear de manera más concreta la consecución de resultados y objetivos.
- Retos para el alcance de los resultados:
  - Aumento de las capacidades de análisis y operativas del equipo en terreno.
  - Es necesaria una mayor cooperación entre el SCTD y el Convenio para integrar el ecoturismo en los master plan de la provincia.
  - En este sentido se ha de trabajar el Turismo en los niveles Distrito y Comuna
  - Se ha de estudiar la viabilidad del CBET como metodología de implementación del componente turístico
  - En el nivel distrito se cuestiona la figura del FC por lo que resulta importante mejorar los sistemas de información de resultados.

- Existe una profunda desunión filosófica y metodológica del desarrollo incluso utilizando las mismas técnicas entre los organismos que ejecutan proyectos de desarrollo en la zona meta del Convenio. Las actividades de coordinación y armonización han de intensificarse.
- Sería interesante hacer un estudio de usos y abusos de la técnica del DRP
- Los Jefes de Villa entrevistados tienden a confundir éste con otros proyectos (más en Tan Lac) y se sigue priorizando la aportación de semillas y fertilizantes como necesidades más acuciantes, lo que hace concluir que son necesarios nuevos impulsos en la explicación del espíritu de la metodología

## 5- Eficiencia

### Conclusiones

- La asignación de fondos en relación a las actividades planteadas para los PAC 1 y 2 se muestra coherente.
- Los mayores desembolsos se relacionan convenientemente con las actividades orientadas al asentamiento del Convenio.
- El consumo de partidas se muestra coherente con las necesidades de inversión del Convenio en las PAC 1 y 2.
- . En general la política del gasto ha estado orientada al ahorro.
- El Convenio ha apostado por la transferencia local de experiencias y conocimiento reduciendo la externalización de componentes que pueden ser ejecutados por agentes locales.
- Más del 90% del personal del convenio es local o nacional. Más del 66% es Muong exceptuando el Coordinador del Convenio y la Administradora.
- Menos eficiente se ha mostrado la utilización de recursos humanos externos al proyecto en virtud de la utilidad de los resultados de las consultorías contratadas por el Convenio
- La inversión en equipos y suministros para la logística del Convenio se ha adecuado a las necesidades surgidas.
- Se ha verificado la realización de un esfuerzo por hacer un uso eficiente de los recursos adquiriendo los productos menos costosos con garantías de calidad y se han definido procedimientos para la adquisición de equipos y materiales
- Se considera que los factores que han condicionado el proceso de ejecución han afectado así mismo a la relación entre la inversión de recursos, el tiempo empleado y el alcance de los resultados.



## Recomendaciones

- Es conveniente multiplicar los esfuerzos en la transferencia de la filosofía del proyecto de manera que los apoyos puedan reducir la inversión en tiempo y recursos del Convenio.
- Es importante de cara a evitar posibles faltas de apoyo real por parte de actores locales que se realicen en la PAC 4 las inversiones en el desarrollo de los VDP.

## 6- Impacto

### Conclusiones

- El equipo del Convenio está convencido del enfoque del Convenio y se capacita progresivamente de forma continua y dinámica. La formación y la metodología del “aprender haciendo” está permitiendo redimensionar las responsabilidades del equipo en función de las capacidades desarrolladas.
- Los responsables del FPD asumen y comparten progresivamente la filosofía del proyecto. No obstante se precisa una transferencia de la ejecución de algunas actividades que genere una mayor confianza en su capacidad y potencie la apropiación y transferencia del Convenio.
- Los estudios preliminares de viabilidad del componente turístico en la RN son positivos. Así mismo los VDP recogen el deseo de diferentes villas por desarrollar capacidades que permitan dar servicios de ecoturismo. Se han de cruzar los resultados del estudio de viabilidad con los de los VDP.
- Se han realizado actividades correctoras de la pasividad de los beneficiarios, si bien de las percepciones recogidas en terreno, los 7 Jefes de villa entrevistados se observa que siguen influidos por el enfoque de desarrollo paternalista y “tecnologista”.
- El momento actual de la intervención no permite sacar conclusiones sobre el impacto de género. No obstante se juzga que las políticas de género van encaminadas a generar un replanteamiento de roles que favorecería el reconocimiento del papel social de la mujer.

### Recomendaciones

- La estrategia de desarrollo del componente turístico se realiza a los niveles Provincia (SCTD) y Villa. Se ha de intensificar la comunicación en los niveles intermedios de Comuna y Distrito, dado que hay competencias que atañen a dichos niveles.
- El Comité de Dirección del Convenio y otras instituciones a nivel provincial y distrital participan en un nivel funcional, aprobando la ejecución del convenio. Dada la implicación que requiere la magnitud del Convenio sería necesaria una implicación más activa. Se recomienda la elaboración de un sistema de comunicación periódica de avances del Convenio con dos objetivos: el afianzamiento del enfoque participativo y la incidencia en las políticas locales y toma de decisiones.(Boletines informativos con periodicidad mensual).

- En relación a la armonización queda pendiente una sistematización de la coordinación con los actores clave para la complementariedad del Convenio con otras intervenciones. Las políticas nacionales en desarrollo agrícola favorecen la adopción de líneas basadas en la descentralización y la participación, *input* que puede ser clave para la consecución de esta coordinación.
- Para garantizar el impacto es necesario que se realice un control de las expectativas de los beneficiarios con respecto a los VDP.
- Se considera fundamental para el proceso de desarrollo de los VDP dos tipos de indicadores: de impacto socioeconómico y de empoderamiento comunitario.
- Se considera que los factores de riesgo identificados son válidos para la segunda parte de la ejecución si bien, como se propone en el apartado de ejecución, sería muy provechoso que las planificaciones anuales contemplaran una actualización de dichos factores en relación a su comportamiento en la PAC anterior
- Se hace necesario de cara a la PAC 4 trabajar de forma paralela de arriba a abajo y de abajo a arriba, retomando las dinámicas de explicación e implicación desde el nivel de provincia

## 7- Sostenibilidad

### Conclusiones

- Las políticas de gestión y ejecución están muy orientadas a la apropiación y la sostenibilidad. No obstante la participación de los directivos del FPD en la ejecución ha sido reducida.
- Los niveles de comunicación e implicación entre el Convenio y los actores de los diferentes niveles están más consolidados en la base (Nivel Villa) y requieren de mayores esfuerzos en los niveles superiores.
- Los niveles de sostenibilidad económica y financiera dependen en gran medida de la consecución de resultados, fundamentalmente en el éxito de las inversiones en los VDP y la capacidad del convenio en dinamizar la economía local.

### Recomendaciones

- Se considera que la línea de sostenibilidad del Convenio debe continuarse. La implicación de los actores clave a los diferentes niveles potenciará o menoscabará las posibilidades de proyección de las inversiones en el tiempo.
- Es necesario transferir responsabilidades de ejecución en el director de la RN y el director del FPD en aspectos relacionados con su competencia.(ej: ejecución del plan de acción de corto plazo). Se ha de fomentar el manejo de fondos como elemento potenciador de la apropiación.