Reino de los Países Bajos

PROYECTO:

"Producción de Agua en Armonía con la Cultura y la Naturaleza en las cuencas de los Ríos Suchiate y Coatán", San Marcos, Guatemala.

INFORME DE EVALUACION FINAL

FECHA: Marzo 2011
Esta publicación se produce para la revisión de UICN y la Embajada del Reino de los Países Bajos y fue elaborada por Luis Alberto Castañeda y Arno Loewenthal, Consultores de CODERSA.

Indice

LISTADO DE SIGLAS/ACRÓNIMOS iv

RESUMEN EJECUTIVO v

INTRODUCCIÓN 1

SECCION I: MARCO CONCEPTUAL DE LA EVALUACION
1.1 Manejo de cuenca/microcuenca/microregión en el Proyecto 2
1.2 Metodología, la escala y el alcance de la evaluación 5
1.3 Objetivos de la evaluación 10

SECCIÓN II: LA PROPUESTA DEL PROYECTO
2.1 Datos generales del Proyecto Tacaná II 11
2.2 Marco Lógico propuesto por el Proyecto 11
2.2.1 Marco Lógico Inicial y Ajustado (2008) Propuesto por UICN para el Proyecto 13
2.3 Sistema de M&E del Proyecto 22

SECCION III. RESULTADOS ALCANZADOS Y PERCEPCIONES
3.1 Nivel de Logro de Resultados del Proyecto 25
3.2 Análisis de las Percepciones de los Resultados Logrados por el Proyecto 41
3.2.1 Consolidado de las Percepciones de los Actores sobre el Proyecto 41
3.2.2 Pertinencia/Adecuación a la Demanda 41
3.2.3 Eficacia 42
3.2.4 Eficiencia 42
3.2.5 Nivel de Logro de los Resultados 43
3.2.6 Sostenibilidad 43
3.2.7 Conclusiones sobre percepciones generales 44
3.3 Percepciones Desagregadas por (5) Criterios sobre el Proyecto 44
3.3.1 Pertinencia/Adecuación a la Demanda 44
3.3.2 Eficacia 46
3.3.3 Eficiencia 48
3.3.4 Nivel de Logro de los Resultados 49
3.3.5 Sostenibilidad 50
3.3.6 Conclusiones de análisis de percepciones detallado 51

SECCION IV. ANÁLISIS DE LA GESTION DEL PROYECTO
4.1 Arquitectura Organizacional del Proyecto 52
4.2 Gestión Administrativa y Financiera del Proyecto 54
4.3 Valor Agregado de la UICN a la Gestión del Proyecto 58
4.4 Seguimiento de la Oficina de Cooperación de la Embajada del Reino de los Países Bajos al Proyecto 61

SECCION V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
5.1 Conclusiones 62
5.2 Recomendaciones 63

Lista de Cuadros:

Cuadro 1. Marco conceptual para las evaluación del Proyecto de Tacaná II
Cuadro 2. Relación entre el Marco Lógico, los Criterios de Establecimiento de los Resultados con las preguntas en las Entrevistas a los Actores/socios/beneficiarios del Proyecto
Cuadro 3. Datos del Proyecto Tacaná II
Cuadro 4: Objetivo General/Desarrollo y Objetivo del Proyecto Propuestos y Ajustados
Cuadro 5: Objetivo Específico 1 Propuesto y Ajustado
Cuadro 6: Objetivo Específico 2 Propuesto y Ajustado
Cuadro 7: Objetivo Específico 3 Propuesto y Ajustado
Cuadro 8: Objetivo Específico 4 Propuesto y Ajustado
Cuadro 9: Objetivo Específico 5 Propuesto y Ajustado
Cuadro 10: Objetivo Específico 6 Propuesto y Ajustado
Cuadro 11: Objetivo Específico 7 Propuesto y Ajustado
Cuadro 12: Avance de productos 2009
Cuadro 13: Avance de productos 2010
Cuadro 14: Establecimiento del Nivel de Logro de Resultados Proyecto Tacaná II
Cuadro 15: Resumen de Proyectos Ejecutados por Tacaná II
Cuadro 16: Comparación del presupuesto y la ejecución financiera del proyecto Tacaná II de agosto 2006 a diciembre 2010
Cuadro 17: Ejecución Presupuestaría 2008 (en USD) por Objetivos en porcentajes
Cuadro 18: Ejecución Presupuestaría 2009 (en USD) por Objetivos en porcentajes
Cuadro 19: Ejecución Presupuestaría 2010 (en USD) por Objetivos en porcentajes
Cuadro 20: Comparación entre Avance Técnico y Financiero al 2010 por Objetivos en %

Anexos

Anexo 1: Listado de entrevistados y encuestados

LISTADO DE SIGLAS/ACRÓNIMOS

AGEXPORT	Asociación de Gremiales de Exportación
ANACAFE	Asociación Nacional de Caficultores
ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades
CARE	Car Internacional
COCODES	Consejo Comunitario de Desarrollo
CODEDE	Consejo de Desarrollo Departamental
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
CONAP	Consejo Nacional de Areas Protegidas
CONRED	Consejo Nacional de Reducción de Desastres
CORNASAM	Coordinadora Interinstitucional de Recursos Naturales y Ambiente de San Marcos
CUNOC	Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala
CUNOROC	Centro Universitario de Noroccidente de la Universidad de San Carlos deGuatemala
CUSAM	Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala
CRS	CatholicReliefServices
DIPRONA	Dirección de Protección a la Naturaleza
ERPB	Embajada del Reino de los Países Bajos en Guatemala
FDN	Fundación Defensores de la Naturaleza
FONACON	Fondo Nacional para la Conservación
INAB	Instituto Nacional de Bosques/Guatemala
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
ONG	Organización No Gubernamental
PINFOR	Programa Nacional de Incentivos Forestales del INAB
POA	Plan Operativo Anual
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PSA	Programa de Servicios Ambientales
PSMAA	Plan Sectorial Multianual de Ambiente y Agua[1]
RIC	Registro de Inscripción Catastral
SM&E	Sistema de Monitoreo y Evaluación
SEGEPLAN	Secretaría General de de Planificación y Programación de la Presidencia de la República de Guatemala.
SIPECIF	Sistema de Protección contra Incendios Forestales
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala
WANI	Iniciativa del Agua y la Naturaleza de UICN

[1] Iniciativa de la Cooperación del Reino de los Países Bajos en Guatemala en coordinación con una Mesa de Donantes del Sector Ambiental y entidades del Gobierno de Guatemala para tener una estrategia multianual sectorial para el medio ambiente y el agua en el marco del Acuerdo de Paris sobre AA&A.

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto "Producción de Agua en Armonía con la Cultura y la Naturaleza en las Cuencas de los Ríos Suchiate y Coatán" más conocido como Tacaná II, es ejecutado desde agosto de 2006 a la fecha de esta evaluación final, marzo 2011 por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y desarrolla acciones de manejo integrado de cuencas en el Departamento de San Marcos.

Los Objetivos del Proyecto están dirigidos a fortalecer los procesos iniciados en la fase anterior (Tacaná I) en sus resultados y procesos de manejo de recursos hídricos en microcuencas. El ProyectoTacaná trabaja a varias escalas, desde la local a la nacional.

El objetivo de la evaluación final del Proyecto TACANA II es valorar la medida en que el Proyecto logró los impactos y resultados comprometidos inicialmente de acuerdo a los objetivos e indicadores de su marco lógico. Además, la evaluación se realiza para analizar dichos logros y realizar recomendaciones que ayuden a las organizaciones ligadas al Proyecto a asegurar la permanencia de los productos, resultados e impactos alcanzados y extender los mismos a otras partes del país.

Los objetivos de la evaluación se enuncian de la siguiente manera:

1. Valorar la medida en que el Proyecto logró los impactos y resultados comprometidos inicialmente, de acuerdo a los objetivos e indicadores de su marco lógico.
2. Analizar dichos logros y realizar recomendaciones que ayuden a las organizaciones ligadas al Proyecto a asegurar la permanencia de los productos, resultados e impactos alcanzados y extender los mismos a otras partes del país.
3. Analizar la efectividad del Proyecto, sus resultados, sus impactos, la sostenibilidad y la gerencia y manejo del mismo.

La evaluación se llevó a cabo durante los meses de febrero y marzo de 2011. Para ello el Equipo Evaluador del Proyecto, diseñó y aplicó una evaluación rápida; dirigida a llevar a cabo una **revisión del diseño y de la puesta en práctica del Proyecto; así como al** establecimiento de la relación entre lo planificado por el Proyecto, con lo ejecutado pero y **centralmente, con los resultados obtenidos. Entendiendo como resultados, productos o servicios generados directamente por el Proyecto**. El presente ejercicio de evaluación final, ha permitido un análisis de las intervenciones del Proyecto Tacaná II, con criterios como: pertinencia del diseño o la planificación, eficiencia, eficacia en la implementación, institucionalidad y sostenibilidad de los resultados logrados, que fueron identificados, establecidos, presentados y validados por el Equipo Gerencial de UICN en San Marcos-Guatemala y validadas por entidades fundamentalmente públicas y privadas locales, algunas incluso socias de UICN en otros Proyectos en la misma región.

El proceso de evaluación, consistió en la identificación de un sistema de resultados entendido como productos o servicios generados por el Proyecto, las lecciones aprendidas en la obtención de los mismos que permitieron y aun pueden permitir mejorar la fase de cierre o salida del Proyecto, en torno a temáticas como el concepto de microcuenca/microregión, la institucionalidad, la eficacia, la eficiencia, la gestión por resultados y la sostenibilidad de los resultados del Proyecto. Algunas de estas recomendaciones pueden ser específicas para cada área temática mientras que otras pueden relacionarse con las más generales de la gestión de Proyectos de manejo de cuencas a niveles local y/o nacional.

Principales hallazgos encontrados:
El objetivo general del ProyectoTACANA II, es "Actores locales fortalecidos mantienen y amplían procesos y políticas comunitarias de sostenible del agua y sus recursos asociados", teniendo como indicadores generales los siguientes:

a. Los procesos locales de manejo del agua y sus recursos asociados continúan su desarrollo en las siete microcuencas donde funcionan actualmente.

b. Se inician procesos locales de manejo del agua y sus recursos asociados en 8 microcuencas.

c. Se completa el proceso de establecimiento, articulación y reconocimiento de comités de cuencas a diferentes niveles (local, subcuenca y cuenca) en las cuencas de los ríos Suchiate y Coatán.

De acuerdo con el marco lógico del Proyecto, el cumplimiento de los 7 objetivos específicos, medido en términos de los respectivos indicadores, nos lleva al cumplimiento del objetivo general. Al analizar los avances en cada uno de los indicadores formulados para medir el cumplimiento del objetivo general, sobre la evidencia del cumplimiento de los objetivos específicos y su medición, es contundente que los indicadores del objetivo general a. y b. (enumerados arriba) han sido cumplidos plenamente. En cuanto al indicador c. el Proyecto ha logrado avances significativos, pero el indicador no se alcanzo en su totalidad, sin embargo, el Proyecto se encuentra en el camino de lograrlo luego de concluir con procesos ya iniciados. El Proyecto deberá completar los procesos pendientes relacionados con la formación y articulación de los comités de subcuenca y cuenca, durante los meses de abril, mayo y junio 2011.

Teniendo como base la información documental proporcionada por el Proyecto, las evidencias de campo recabadas y las opiniones de los actores clave consultados; el Equipo Evaluador considera que el Proyecto ha cumplido plenamente con el objetivo general enunciado y que en la zona del Proyecto los "Actores locales fortalecidos mantienen y amplían procesos y políticas comunitarias de manejo sostenible del agua y sus recursos asociados". El Proyecto ha cumplido en un 100 por ciento con la casi totalidad de los indicadores formulados y es en los meses que le quedan al Proyecto es factible completar una buena parte de los procesos y acciones que llevarán al cumplimiento de todos los indicadores en su totalidad.

Otros hallazgos relevantes de esta evaluación se describen en los párrafos siguientes:

a. Diseño del Proyecto y pertinencia del mismo en relación con las necesidades (pertinencia/adecuación a la demanda). El Equipo Evaluador pudo constatar, sobre la base de las entrevistas realizadas, las visitas de campo y las percepciones de los actores mostradas en la encuesta; que el Proyecto apuntó con certeza en su diseño, hacia necesidades prioritarias de atención y hacia una población necesitada de acciones como las promovidas por el Proyecto. La fuerte pertinencia del ProyectoTacaná de UICNy su gran calidad en el proceso de ejecución, hicieron posible que el Proyecto superara limitantes técnicas encontradas en la formulación del marco lógico.

b. Eficacia: Los resultados alcanzados por el Proyecto y la calidad de los productos, mostraron claramente que el Proyecto fue eficaz en alcanzar sus objetivos y metas. Esta es la conclusión

del equipo de evaluación, sustentada en los testimonios de los actores locales, en las evidencias documentales y de campo y en la encuesta electrónica realizada con actores clave.

c. Eficiencia: los impactos logrados por el Proyecto y los recursos invertidos, se concluye que el Proyecto se ejecutó con niveles satisfactorios de eficiencia. Esto sobre todo considerando que el Proyecto Tacaná de UICN pudo apalancar directa o indirectamente recursos financieros y humanos inicialmente no considerados por el Proyecto. Este es el caso de los fondos de terceras fuentes aplicados al financiamiento de Proyectos de los planes de manejo de microcuencas y el caso del trabajo de campo realizado por estudiantes tesistas de distintas universidades; lo cual permitió al Proyecto no solo lograr avanzar en sus acciones planificadas sino que generó un proceso de capacitación y alianzas de beneficios compartidos con el sector académico.

d. Estrategia general del Proyecto. Esta estuvo centrada en la participación organizada desde la base comunitaria pero ligada a las instancias de participación social oficialmente definidas y relacionadas a nivel municipal y departamental demostró su efectividad, al lograr los resultados propuestos y tener una plena aceptación social y política en todos los niveles (comunal, municipal, departamental). A esta estrategia, el Proyecto le añadió el ingrediente de difusión de tecnología y capacitación, con participación de actores políticos, académicos (universidades: profesores y estudiantes); obteniendo sinergias de gran éxito en el logro de los objetivos y metas programadas. Algunos problemas en el diseño pueden señalarse, especialmente en la formulación de los indicadores del marco lógico, pero estos pudieron ser superados por el equipo del ProyectoTacaná de UICN durante las etapas de ejecución del mismo.

e. Ejecución del Proyecto, nivel de logros alcanzados y sostenibilidad: "El Proyecto nos abrió los ojos"; el "Proyecto nos cambió la vida"; "hemos visto nacer ahora a nuestra comunidad organizada"; "ahora nos escuchan y tenemos capacidad de gestión"; "estamos motivados y capacitados para seguir con el proceso, no quisiéramos que el Proyecto termine, pero si es así, ya tenemos capacidad para continuar con nuestra organización". Más allá de los análisis de datos, de las estadísticas de ejecutorias mostradas, de por sí impresionantes en cuanto logros del Proyecto; los actores se manifiestan con contundencia y claridad sobre lo que sienten y han vivido con el Proyecto. Es patente que la ejecución del Proyecto y los logros alcanzados, no solo muestran que el Proyecto alcanzó el éxito en cumplir con sus objetivos y metas; sino que los resultados alcanzados tendrán impactos duraderos y que los procesos desencadenados por el Proyecto son sostenibles más allá de la terminación del Proyecto.

f. Percepción de los actores respecto al Proyecto: En cuanto a las preguntas sobre la pertinencia, relevancia y adecuación a la demanda, la percepción de los actores consultados mostro altos niveles de aceptación y reconocimiento.

   En la percepción de los consultados, el Proyecto ha logrado los resultados propuestos y ha fortalecido a los Actores fundamentalmente locales. Se debe tomar muy encuentra que casi un tercio de los consultados en torno a la capacidad del Proyecto de adaptarse a los procesos de transición política, elemento que es muy importante en esta fase de cierre del Proyecto, que coincide con la parte inicial del proceso electoral del país. En ese contexto el vincular la temática de la gestión integrada de cuencas con la lucha contra la pobreza, puede ser un instrumento valioso para navegar en el proceso pre-electoral y de transición de autoridades locales, departamentales y nacionales que se ha iniciado éste año y culminará recién a mediados del

próximo año 2012. Donde pasar de lo reivindicativo a lo propositivo y del control social necesario a las alianzas público-privadas-sociedad civil podría ser una buena estrategia.

Por lo anteriormente expuesto, la vinculación entre la gestión integrada de cuencas con la lucha contra la pobreza es uno de los desafíos en parte pendientes de transmitir por el Proyecto a sus socios Actores, y puede ser un tema de interés de estos últimos en los procesos políticos en curso.

El Proyecto en percepción de los actores ha logrado cambiar el comportamiento de autoridades e instituciones –fundamentalmente locales- en torno a la temática del agua. El vincular el cambio del comportamiento a las acciones de Comunicación y Capacitación que hace el Proyecto puede ser una de las maneras de consolidar estos logros.

La temática de la gobernabilidad en torno al agua impulsada por el Proyecto es otro de los logros percibidos claramente por los Actores, al igual que las altas calificaciones sobre la calidad de la asistencia técnica ofertada. La incidencia en políticas públicas nacionales es vista como medianamente lograda por los Actores, donde el éxito parece ser claramente mayor, es en la incidencia a nivel local y departamental.

En cuanto a la sostenibilidad de los procesos desencadenados por el Proyecto, una amplia mayoría de los Actores piensan que los Resultados alcanzados por el Proyecto, las estructuras operativas y que las temáticas abordadas, tendrán continuidad una vez concluido éste, lo que la sostenibilidad institucional parece percibida como posible claramente.

Recomendaciones:
Para consolidar los notables impactos del Proyecto y contribuir a la sostenibilidad de los procesos de manejo de cuencas desencadenado por el Proyecto; el Equipo Evaluador recomienda que los meses finales de ejecución del Proyecto se concentren en los siguientes puntos:

1) Lograr que por lo menos un Municipio reconozca formalmente el valor de las normas consuetudinarias.

2) Devolución a las cinco Comunidades faltantes de la sistematización de sus normas consuetudinarias, mejorando la mediación pedagógica.

3) Difundir por lo menos entre los actores locales y departamentales más relevantes el concepto y valor de las normas consuetudinarias sistematizadas y sensibilizar sobre el valor de su incorporación en la normatividad formal.

4) Establecer Línea Basal de Calidad y Cantidad en las Microcuencas consolidadas.

5) Sistematizar y definir alrededor de 5 o seis alternativas productivas que se pueden promover unas vinculadas a mercado; otras de seguridad alimentaria y otras eventualmente a generar ingresos para los Consejos en la perspectiva de sus sostenibilidad.

6) Identificar entre socios institucionales locales, quienes pueden asumir la responsabilidad de consolidar esas iniciativas productivas y otras que las promuevan.

7) Categorizar el nivel de consolidación de los Consejos de Microcuenca, y desarrollar una estrategia diferenciada según el nivel de consolidación y enfocarse en consolidar aquellos que en los próximos cuatro meses pueden plenamente incorporarse al proceso Municipal.

8) Aquellos Consejos de Microcuenca que no tienen posibilidades de consolidación en la estrategia de Salida del Proyecto, deben ser transferidos a otros actores locales institucionales que aseguren su seguimiento y consolidación.

9) Por lo menos en unos Municipios consolidados en su perspectiva de Microcuenca avanzar en consolidar una iniciativa de Subcuenca en los próximos cuatro meses.

10) Por lo menos en una experiencia consolidar el modelo de Subcuenca.

11) Divulgar entre actores regionales y nacionales la experiencia exitosa de microcuencas y el de subcuenca, utilizando conceptos e instrumentos innovadores de comunicación.

12) La CORNASAM, como instrumento regional de coordinación debe ser divulgado. Cualquier iniciativa de continuidad del Proyecto debe considerar primero una seria etapa de consolidación del modelo antes de una replicabilidad del mismo.

13) Consolidar la experiencia de incorporar al actor privado mediante la Unidad de Riego de Catarina y explorar la posibilidad de que la misma se haga cargo del seguimiento al Consejo de Microcuenca al que pertenece.

14) Consolidar la participación en los consejos de Microcuenca su contribución a la gestión del agua de los caficultores.

15) No tiene sentido en esta fase de cierre del Proyecto asumir más iniciativas de incorporación del sector privado.

16) Difundir regionalmente y nacionalmente el logro de la incorporación de algunos productores privados medianos y grandes en la iniciativa.

17) Consolidar los dos FOGESHIP creados y enfocarse en mejorar su gerencia y en clarificar los destinatarios de los PSA.

18) El fortalecimiento de las oficinas/departamentos de Agua de las Municipalidades como forma de fortalecimiento de los FOGESHIP.

19) Conservar el Equipo Gerencial local para el proceso de sistematización del modelo.

20) Cualquier estrategia de replicabilidad y difusión supone previamente un pronto proceso de complementación de los elementos hasta ahora insuficientes en el mismo, su validación y la sistematización del Modelo de Gestión integrada de cuenca probado por Tacaná II.

21) La incorporación de la gestión del conocimiento como instrumento de innovación de conocimientos y estrategias de implementación puede ser clave a futuro en la región.

22) Sistematizar las experiencias de CORNASAM y apalancamiento de fondos del Proyecto, como parte del modelo de gestión integrada de cuencas desarrollado en Tacaná II.

INTRODUCCIÓN

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza -UICN- ejecuta el Proyecto "Producción de Agua en Armonía con la Cultura y la Naturaleza en las Cuencas de los Ríos Suchiate y Coatán", más conocido como Tacaná IIel cual desarrolla acciones de manejo integrado de cuencas en el Departamento de San Marcos, Guatemala.

Los Objetivos del Proyecto están dirigidos a fortalecer los procesos iniciados en la fase anterior (Tacaná I en sus resultados y procesos) de manejo de recursos hídricos en microcuencas. El ProyectoTacaná trabaja a varias escalas, desde la local a la nacional. A escala local el Proyecto trabajó inicialmente en 14 microcuencas de las cuencas de los ríos Suchiate y Coatán, ambas compartidas con México. En cada una de estas microcuencas se organizaron Consejos de Microcuencas y se facilitó la preparación de Planes de Manejo de Microcuencas que llevaron a una gama amplia de actividades que van desde la ejecución de prácticas y alternativas de manejo (viveros, reforestaciones, manejo de ovejas en estabulación, invernaderos para la producción intensiva hortícola y de flores, producción de hongos, manejo de aguas mieles en beneficios de café, restauración de manglar y otros), la capacitación en diversos temas y otros. En dos Municipios de la región el Proyecto ha establecido sistemas de pago por servicios ambientales (PSA) que alimentan Fondos para la Gestión Hídrica Participativa (FOGESHIP) que apuntan a la sostenibilidad de la gestión integrada del agua. Asimismo el Proyecto apoya a 3 Municipios de la región para que se micro-regionalicen con criterios de microcuencas hidrográficas, logrando así un segundo escalamiento de la gestión del agua (el primero fue de comunidad a microcuenca).

En este nivel local, pero a nivel del Departamento de San Marcos, también se coordinan acciones técnicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales por medio de la Coordinadora de Recursos Naturales y Ambiente de San Marcos CORNASAM y acciones de incidencia política con municipalidades principalmente por medio de la Mancomunidad ADIMAM (Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del Altiplano Marquense).

A escala regional coordina acciones con varias instituciones académicas en los departamentos vecinos de Quetzaltenango y Huehuetenango y el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD, con lo que se ha logrado una proyección inicial al Altiplano Occidental de Guatemala. Los resultados logrados a escala local están atrayendo solicitudes de capacitación y asistencia técnica de distintos Municipios y mancomunidades de esta región.

A escala nacional el Proyecto forma parte de la Comisión Nacional de Microcuencas y trabaja en conjunto con varias instituciones claves de alcance nacional como el Instituto Nacional de Bosques (INAB), el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y otros. También participa en instancias de trabajo binacionales entre Guatemala y México relacionadas con la gestión de cuencas transfronterizas. También a este nivel hay demandas de capacitación.

La evaluación final del ProyectoTacaná II, se llevó a cabo durante los meses de Febrero y Marzo de 2011. Durante ese período el Equipo Evaluador[2] realizó visitas de campo a la zona del Proyecto,

[2] El Equipo Evaluador fue conformado por la empresa CODERSA, S.A. y estuvo integrado por Arno Loewenthal, especialista en Desarrollo Institucional y Luis Castañeda, especialista en Manejo Integrado de Cuencas.

entrevistó a ejecutores, beneficiaros de las comunidades y de las instituciones locales; visitaron y entrevistaron a autoridades locales. El Equipo Evaluador examinó los informes de avance del Proyecto y distintos productos y documentación técnica y administrativa proporcionada por el equipo del Proyecto. Adicionalmente, el equipo evaluador realizó 4 sesiones de trabajo, en los cuales el equipo ejecutor del ProyectoTacaná II realizó presentaciones de los resultados obtenidos y proporcionó información referente a las estrategias, metodologías, resultados e impactos del Proyecto. Finalmente, una encuesta electrónica fue enviada y respondida por 7 personas, las cuales ofrecieron su opinión sobre aspectos relacionados con la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, los impactos y la sostenibilidad del Proyecto.

El informe presenta los hallazgos de esta evaluación y ofrece recomendaciones para apuntalar la sostenibilidad de los importantes logros alcanzados por el Proyecto.

SECCION I: MARCO CONCEPTUAL DE LA EVALUACION

1.1 Manejo de cuenca/microcuenca/microregión en el Proyecto

El Proyecto fue ejecutado con la finalidad de mejorar la gestión de los recursos hídricos en las cuencas de Coatán y Suchiate. Para este propósito, el Proyecto decidió promover un modelo participativo de manejo de cuencas en distintos niveles: microcuenca, subcuenca y cuenca. Así mismo, se propuso promover la planificación para el desarrollo a nivel de municipalidades y microregiones, basado en la unidad de microcuencas e incorporando esta unidad de planificación al sistema de descentralización municipal y los sistemas de participación ciudadana oficiales en Guatemala y sus instancias principales (COCODES, COMUDES, CODEDES).

El Proyecto se basó en la aplicación de enfoques modernos sobre el manejo de cuencas, conceptualizando este manejo desde la unidad hidrológica pero bajo una visión integral; utilizando el recurso hídrico para promover no solo la conservación de los recursos naturales sino también el desarrollo humano sostenible. Por esta razón, el Proyecto tuvo como esquema fundamental, el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y municipales y promovió un método participativo de planificación y manejo de recursos naturales basado en la unidad hidrológica y buscando el mejoramiento de la calidad de vida de los participantes y la conservación del recurso hídrico y los demás recursos naturales asociados a las cuencas. Fundamentalmente, los objetivos del Proyecto están dirigidos a fortalecer los procesos iniciados en la fase anterior (Tacaná I) de manejo de recursos hídricos en microcuencas. Estos objetivos son los siguientes:

- Fortalecer los procesos de gobernabilidad y empoderamiento de los actores locales. Para ello se han incluido aspectos sociales como la sistematización de las normas de uso consuetudinario del agua y sus recursos asociados; el fortalecimiento de las instancias organizativas a nivel de microcuenca, subcuenca y cuenca, y mejorar la capacidad de la población en la gestión de sus recursos utilizando como instrumento el plan de manejo integrado de microcuenca.
- Fortalecer las capacidades de los actores locales para la identificación de las vulnerabilidades a las que están expuestos y para que realicen una adecuada gestión local de riesgos.

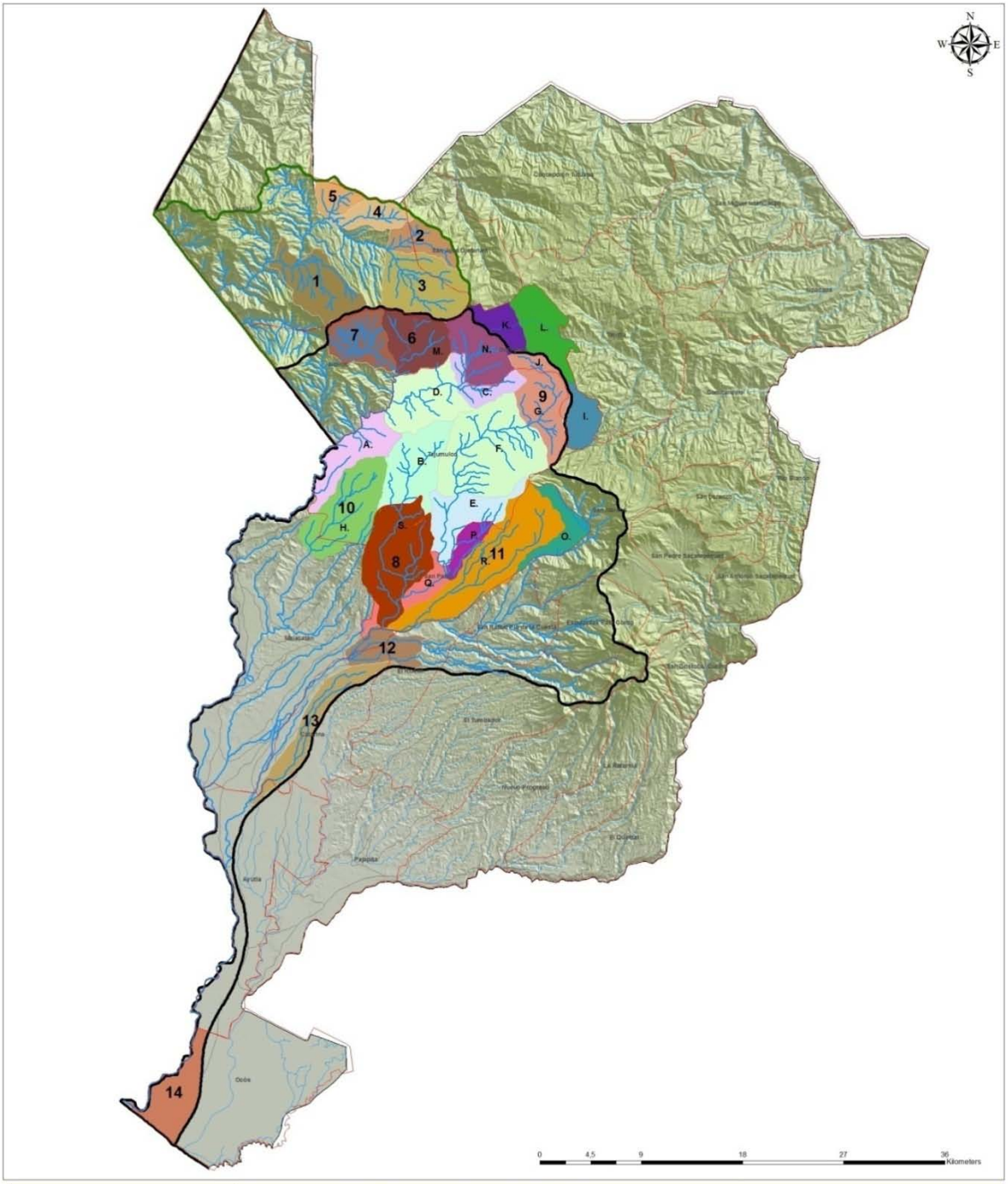
- Constituir un fondo para la gestión hídrica participativa y consolidar un sistema de Pago por Servicios Ambientales (PSA), con participación de todos los actores locales.
- Involucrar al sector privado como actor importante en la gestión de las cuencas.
- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la conservación, restauración y manejo de los recursos naturales, con la finalidad de mejorar la sostenibilidad de las acciones más allá de la vida del Proyecto.

El Proyecto promovió acciones de manejo en 14 microcuencas y 13 microrregiones (Municipios de Ixchiguán, Tajumulco y San Pablo), todas ellas ubicadas en las cuencas de los ríos Suchiate y Coatán; ambas compartidas con México. En cada una de ellas se promueve la organización de los consejos de microcuencas, con la visión de posteriormente elevar la organización al nivel de sub-cuencas y cuenca. Asimismo se coordinan acciones con ocho municipalidades con quienes se busca la institucionalización de la gestión hídrica y su gobernabilidad.

A escala regional el Proyecto opera en el Departamento de San Marcos, Guatemala. A este nivel trabaja activamente con las organizaciones que forman la CORNASAM (Coordinadora de Recursos Naturales y Ambiente de San Marcos) y varias instituciones académicas ubicadas en San Marcos y en los vecinos Departamentos de Quetzaltenango y Huehuetenango.

A escala nacional el Proyecto forma parte de la Comisión Nacional de Microcuencas y trabaja en conjunto con varias instituciones claves de alcance nacional como el Instituto Nacional de Bosques (INAB), el Ministerio de Ambiente (MARN), el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD, la Facultad de Agronomía de la universidad de San Carlos de Guatemala y otros.

El área de cobertura del ProyectoTacaná II puede visualizarse en el mapa 1. La evaluación del Proyecto, se enfocó en analizar los avances, impactos y efectividad del Proyecto, en consolidar los procesos locales de manejo de microcuencas; así como su impacto en la adopción del concepto de manejo de cuencas por parte de las instancias de planificación municipal. En este sentido se evaluó: A). El avance en la promoción del concepto de manejo de cuencas a nivel de comunidad, municipio y organizaciones locales departamentales; B). El desarrollo y fortalecimiento de organizaciones comunitarias para el manejo de microcuencas; C). La formulación de planes de manejo de microcuencas; D). El avance en el desarrollo de dichos planes y la adopción de prácticas de manejo de recursos naturales enfocadas al manejo de cuencas y E). El avance del Proyecto en promover el concepto de microcuencas como unidad de planificación a nivel municipal.

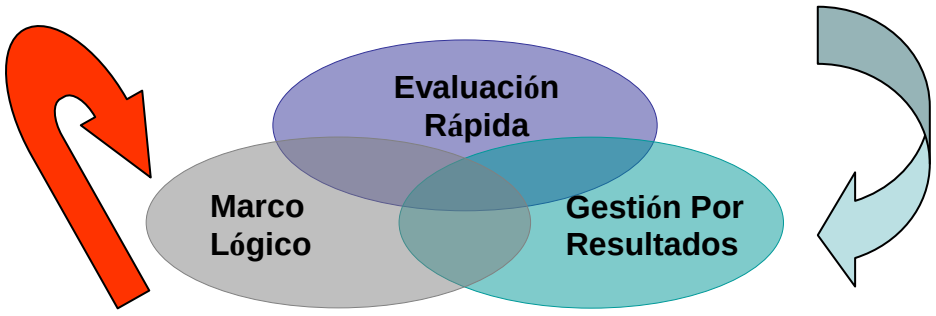

N
W
E
S
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
A.
B.
C.
D.
E.
F.
G.
H.
I.
J.
K.
L.
M.
N.
O.
P.
Q.
R.
S.
0
4,5
9
18
27
36
Kilometers

AREA DE COBERTURA PROYECTOS
UNION INTERNACION PARA LA CONSERVACION DE LA NATURALEZA - UICN - SAN MARCOS
CUENCAS RIOS COATAN Y SUCHIATE
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS
GUATEMALA
Fuente:
Base datos UICN 2010 Microcuencas
Cuencas 1:50000 Nivel 8 MAGA
Mapa de Cuencas 1:250000
Mapa
1 de 1
1:155.000
Limites municipales
Red hidrica
Cuencas
1.2 Rio Suchiate
1.1 Rio Coatán
CUENCAS NIVEL 9
ALTURA
0 - 226
226 - 510
510 - 871
871 - 1.263
1.263 - 1.683
1.683 - 2.133
2.133 - 2.663
2.663 - 4.201

1.2 Metodologia, la escala y el alcance de la evaluacion

Las herramientas de Evaluación Rápida (ER), se han convertido en un instrumento cada vez más desarrollado y común, para emprender **revisiones comprensivas de las intervenciones para el desarrollo** que realizan las Agencias de Cooperación Internacional directamente o a través de socios locales, en un relativamente corto plazo. Se espera que la expansión de esta nueva familia de metodologías de evaluación, permita a donantes, al sector público gubernamental, a ONGs y a la sociedad civil, aumentar su capacidad de producir, de una manera oportuna y sencilla, información pertinente sobre el diseño y la puesta en práctica de los programas y Proyectos para el desarrollo. Las herramientas que se han aplicado en esta evaluación, han hecho uso de una teoría estructurada sobre el marco lógico **del Proyecto: "Producción de Agua en Armonía con la Cultura y la Naturaleza en las cuencas de los Ríos Suchiate y Coatán"** ejecutado por UICN y acordado con la Embajada del Reino de los Países Bajos en Guatemala, **estableciendo el número y alcance de los resultados logrados y la percepción sobre los mismos**.

Las evaluaciones rápidas están demostrando ser más comprensivas que muchos sistemas de supervisión regulares, porque permiten una **revisión del diseño y de la puesta en práctica de los programas/proyectos** y el establecimiento de una relación entre lo planificado por el Proyecto, con lo ejecutado pero y **centralmente, con los resultados obtenidos. Entendiendo como resultados, productos o servicios generados directamente por el Proyecto**. El presente ejercicio de evaluación final, ha permitido un análisis de las intervenciones del ProyectoTacaná II, con criterios como: pertinencia del diseño o la planificación, eficiencia, eficacia en la implementación, institucionalidad y sostenibilidad de los resultados logrados, que fueronidentificados, establecidos, presentados y validados por el Equipo Gerencial de UICN en San Marcos-Guatemala y validadas por entidades fundamentalmente públicas y privadas locales, algunas incluso socias de UICN en otros Proyectos en la misma región.



Las herramientas que utiliza la Evaluación Rápida y que fueron utilizadas para esta Evaluación Final, debían permitir determinar si las actividades fueron planificadas de una manera que era probable alcanzar las metas y si estas metas, permitían obtener siguiendo el Marco Lógico (ML), resultados y si estos llevarían a los Objetivos Específicos y si con ellos, se alcanzaban los impactos directos e indirectos en los beneficiarios previstos. Esto se pudo cumplir relativamente por deficiencias en la formulación del ML del Proyecto.

Por limitaciones de tiempo, la Evaluación se ha enfocado en determinar el alcance únicamente de los Objetivos Específicos –y algunos productos- definidos para el Proyecto, entendidos estos Objetivos Específicos como Resultados y entendiendo los Resultados como productos y servicios generados directamente por el Proyecto de Tacaná II y las instituciones socias de UICN.

En el análisis de las percepciones de los principales actores involucrados directamente en el diseño y ejecución de este Proyecto, se ha podido evidenciar como los mismos perciben y han podido influenciar en las discusiones y la gestión misma del Proyecto.

El abordaje de esta Evaluación desde el enfoque de la Gestión Por Resultados (GPR), representa la espina dorsal de la consultoría presente. Tiene una lógica vertical de análisis, donde los resultados delos programas son producto de las metas y actividades, las cuales se alimentaron con información documental, materiales audiovisuales y técnicos proporcionadas con mucha calidad y transparencia por UICN.

El Equipo Evaluador utilizó criterios de evaluación como: la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad para hacer un análisis comprensivo de losresultados identificados y establecidos por el Equipo Gerencial de UICN. Una limitante fue el nivel de definición e identificación de los resultados desde su concepción porque no se hizo el marco lógico con un enfoque en la Gestión por Resultados. Por todo lo anterior, debe quedar claro que esta **no es una evaluación de impacto**del Proyecto, **es el establecimiento y cualificación de Resultados.**

Cuadro 1. Marco conceptual para las evaluación del Proyecto de Tacaná II

Tipo de Objetivo	Modalidad del Resultado GPR	Criterios y Dimensiones a medir de los Resultados				
		Institucionalidad	Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Sostenibilidad
Objetivo General	Impacto indirecto				&	&
Objetivos Específicos	Impacto directo	&		&	&	&
Resultados	Producto/Servicio	&	&	&	&	&
Líneas de Actividad/ Acciones	Metas/ Proceso	&		&		

Elaboración propia.

El establecimiento de resultados y percepciones, basada en estándaresde evaluación rápida, del marco lógico y la gestión por resultados ha sido enriquecida con la:

i) **Definición de socios y beneficiarios y su participación en la Evaluación.** El Proyecto, tiene una definición de resultadospoco precisa y están dirigidos a un sistema relativamente

heterogéneo de actores, socios/beneficiarios. La experiencia demuestra que incluso en evaluaciones rápidas externas como ésta, usando un acercamiento participativo para conseguir la información de los actores/socios/clientes/beneficiarios se puede evidenciar mejor los resultados obtenidos y también los no obtenidos. En el orden de incrementar la objetividad y la independencia de estas informaciones que se recolectaron en boletas de entrevistas y encuestas, la identificación y el muestreo de clientes/actores/socios/beneficiarios, ha sido una de los elementos muy bien apreciados por estos socios/ejecutores. Los actores/socios/clientes/beneficiarios del ProyectoTacaná II, no sólo son personas individuales sino que son fundamentalmente parte también de organizaciones e instituciones públicas fundamentalmente locales (municipales) y departamentales vinculadas al sector municipal y medioambiental. Por lo tanto, uno de los aspectos más innovadores e interesantes de este establecimiento de los resultados del Proyecto de Tacaná II, ha sido promover la participación de esos actores/ejecutores/socios/clientes/beneficiarios en la presente Evaluación, labor realizada con mucha transparencia, eficiencia, eficacia por UICN.

ii) La Gestión de los procesos en el Proyecto. Uno de las dificultades principales de una Evaluación Rápida (ER), es la determinación de la calidad de los procesos en la gerencia del Proyecto. En nuestra Evaluación, la complejidad de la gerencia del Proyecto ha sido tratada mirando tres categorías: a) la de de los procesos "estratégicos"; b) la de los procesos de "base/centrales"; y c) la de los procesos de "apoyo". Los procesos estratégicos, se refieren a la capacidad del Proyecto de orientar sus acciones hacia lograr metas y resultados. La de los procesos "centrales" abarcan las acciones que se dedican a la creación de institucionalidad y sostenibilidad. En este punto pudimos distinguir actividades en los niveles de la selección del actor/socio/beneficiario/ejecutor, respecto del diseño y la producción de institucionalidad y sostenibilidad. Los procesos de "apoyo/ayuda" son las actividades que permiten el desarrollo fluido del ciclo de la gestión del Proyecto (procesos financieros/administrativos, recursos humanos, etc.)

iii) La Organización como dimensión crucial de la Gerencia. Un esfuerzo final del ejercicio de acercamiento estándar de esta evaluación Rápida (ER), ha sido explorar la forma y la calidad de los arreglos institucionales de la UICN, marcos normativos y procesales que gobiernan la operación del Proyecto en general, como UICN para éste Proyecto define sus procesos de gerencia, internamente y en lo referente a los agentes externos que participan en la ejecución. Esta dimensión considera las normativas, los procedimientos, la distribución de tareas, la estructura, los flujos de información, la cadena de responsabilidades, las aplicaciones, la coordinación y la eventual duplicación de esfuerzos. Este tema es importante, en el caso de UICN, porque es una de los objetivos de ésta Evaluación para la Cooperación del Reino de los Países Bajos en Guatemala. Esta estrategia de trabajar con Organizaciones Internacionales como UICN debería en el concepto de la Embajada citada, generar la ventaja del fortalecimiento de la institucionalidad local/nacional, pero también exige enormes esfuerzos en acompañamiento y transferencia de conocimientos y capacidades, y afecta positiva o negativamente en términos de la eficiencia y eficacia del Proyecto y fundamentalmente de las socias/beneficiarias locales del Proyecto.

Cuadro 2. Relación entre el Marco Lógico, los Criterios de Establecimiento de los Resultados con las preguntas en las Entrevistas a los Actores/socios/beneficiarios del Proyecto

PERTINENCIA O RELEVANCIA DE LA TEMÁTICA, OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO	¿Hay consistencia entre las necesidades de los beneficiarios y las prioridades establecidas en el Resultado/Objetivo? ¿En qué medida ha logrado el Objetivo/Resultado proporcionar un marco apropiado en el contexto institucional, para las demandas de los sectores sociales vinculados al Medio Ambiente en la región? ¿Cree que los objetivos/resultados del Proyecto han incluido metas transversales de género, etnicidad y de sostenibilidad ambiental? ¿Cómo valora Ud., la capacidad del Proyecto de adaptarse al ambiente político cambiante (cambio de Gobierno y Autoridades Municipales) la transición que se dio en Guatemala en el 2008? ¿Considera que el Proyecto contribuyó de una manera adecuada a la reducción de la pobreza en Guatemala desde el tema de la Gobernabilidad del Agua?
EFICACIA	¿Cómo calificaría Ud. el logro que alcanzó el Proyecto TACANA II en relación al que se propuso? ¿Cree que el Proyecto TACANA II ha contribuido al fortalecimiento de las instituciones locales que participaron del mismo? ¿La(s) institución(es) locales que participaron del Proyecto TACANA II cree que cuentan con productos (bienes o servicios) más apropiados/adecuados que los que tenían en el pasado? ¿Cree que el Proyecto TACANA II ha contribuido a la consolidación de la(s) instituciones locales? ¿En qué medida los resultados/objetivos identificados (ver matriz de resultados/objetivos del Proyecto) han sido logrados por la intervención de PROYECTO TACANA II o más bien se lograron por otros factores o actores externos? ¿El modelo de actuación/intervención/ejecución de PROYECTO TACANA II ha contribuido para cambiar positivamente el modo de actuar de su (las) institución (es), autoridad(es) local(es)? ¿El modelo de actuación/intervención/ejecución del PROYECTO TACANA II cree que ha contribuido a una mayor participación ciudadana? ¿Cómo calificaría la asistencia técnica de PROYECTO TACANA II para lograr los resultados/objetivos o productos identificados?
EFICIENCIA	¿Cree que el diseño/planificación/propuesta de la Asistencia Técnica del PROYECTO TACANA II es un instrumento eficiente para alcanzar los resultados/productos/objetivos de la (s) institución(es) local(es)? Rentabilidad de resultados: ¿Cree que hay una relación adecuada entre los costes y los resultados obtenidos por PROYECTO TACANA II? ¿Cree Ud. que el equipo profesional de PROYECTO TACANA II ha apoyado a las Organizaciones Locales para lograr los Resultados?
RESULTADOS/ PRODUCTOS	¿Los resultados de PROYECTO TACANA II contribuyen a las metas de su institución? ¿Cree que PROYECTO TACANA II con este Resultado/Objetivo ha contribuido en modificar o generar políticas nacionales positivas sobre el tema? ¿Las estrategias implementadas por PROYECTO TACANA II para lograr estos Resultados/Objetivos fueron exitosas? ¿Los resultados/productos/objetivos alcanzados por PROYECTO TACANA II (ver matriz de resultados del Proyecto) han sido los esperados? ¿Los resultados/productos/objetivos que aparecen como alcanzados por el PROYECTO TACANA II (ver matriz de resultados) cree que son los alcanzados? ¿Hay un sistema de seguimiento, evaluación y de divulgación de los resultados/productos/objetivos del PROYECTO TACANA II? ¿Los riesgos internos y externos de PROYECTO TACANA II han sido previstos o han tenido respuestas, que han permitido manejar esos riesgos y las oportunidades de manera apropiada y oportuna?

SOSTENIBILIDAD	¿Los resultados/productos/objetivos (bienes y servicios) continuarán después del la intervención de PROYECTO TACANA II? ¿Las estructuras operacionales que se monto en su institución o en otras que Ud. Conozca por el PROYECTO continuarán después del PROYECTO TACANA II? ¿El equipo técnico profesional (no como personas) sino como unidad/instancia técnica continuará después del PROYECTO TACANA II? ¿Cree que las prioridades y los objetivos de PROYECTO TACANA II siguen aún vigentes y deben tener aun continuidad?

La Evaluación Rápida de establecimiento de los Resultados del Proyecto de Tacaná II abarcó cuatro pasos.

- **Revisión documental.** El equipo profesional del ProyectoTacaná II y los responsables de su seguimiento a nivel regional han revisado, establecido y llenado una matriz de resultados del Marco Lógico del Proyecto. Calificando esos resultados identificados y acordados por ellos: como logrados, no logrados, parcialmente logrados o logrados y no planificados y adecuando los indicadores y medidores como fuentes de verificación. Esto en comparación y relación con las trespropuestas parciales de ML del Proyecto enviados para su aprobación al ERPB y con los informes de ejecución anuales.

  La misión de evaluación ha hecho una revisión documental y de las fuentes de verificación de la matriz de resultados proporcionada por el Proyecto y reconstruyendo sistemáticamente los bloques del edificio del modelo lógico – hasta donde se lo desarrollo-caracterizando las relaciones entre esos bloques. Se validó una nueva matriz de resultados en el desarrollo de la que confirmó o modificó la matriz de resultados inicialmente presentada por el Proyecto. Esa matriz sirvió como fuente de verificación para el establecimiento de los resultados alos consultores y como instrumento básico indicativo para las entrevistas y encuestas de percepción sobre esos resultados a los Actores/socios/beneficiarios.

- **Entrevistas y Encuesta con los actores/socios/beneficiarios/clientes del Proyecto.** En la segunda fase la misión de evaluación utilizando la matriz de resultados del Proyecto, diseño y ejecutó unas entrevistas estructuradas (15) y en otros casos (7) se envió la Encuesta al personal local, nacional y regional responsable de UICN y de las instituciones u organizaciones socias/clientes/beneficiarias del ProyectoTacaná II (véase lista anexo 1); con cuyas entrevistas/encuestas se han documentado formalmente la percepción de esos actores/socios/beneficiarios sobre los resultados establecidos en la matriz del Proyecto, percepción referida a los resultados establecidos, la institucionalidad, sobre la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los mismos.

  Un subproducto de esta fase junto con la de la revisión documental, ha sido verificar la calidad de la información sobre los resultados del Proyectoy detectar las brechas en la información, el nivel de conocimiento de los resultados y su cualificación. Las escasas brechas cuantitativas y cualitativas sobre los resultados han sido detectadas y documentadas en las entrevistas.

- **Síntesis.** Dada la naturaleza variada de las actividades del ProyectoTacaná IIy del número de temáticas abordadas en ellos, una parte importante del esfuerzo metodológico de la misión de

Evaluación ha sido sintetizar o sistematizar los resultados, asegurando la consistencia entre el acercamiento y el análisis. La síntesis fue presentada para su validación al Equipo Gerencial de UICN del Proyecto, a algunos asesores/responsables regionales de UICN del Proyecto y al responsable del Proyecto en la ERPB de Guatemala.

- **Conclusiones y recomendaciones.** El resultado final del proceso del Establecimiento de Resultados, consistió en la identificación de un sistema de resultados entendido como productos o servicios generados por el Proyecto, las lecciones aprendidas en la obtención de los mismos que permitieron y aun pueden permitir mejorar la fase de cierre o salida del Proyecto, en torno a temáticas como el concepto de microcuenca/microregión, la institucionalidad, la eficacia, la eficiencia, la gestión por resultados y la sostenibilidad de los resultados del Proyecto. Algunas de estas recomendaciones pueden ser específicas para cada área temática mientras que otras pueden relacionarse con las más generales de la gestión de Proyectos de manejo de cuencas a niveles local y/o nacional.

1.3 Objetivos de la Evaluación

El objetivo de la evaluación final del Proyecto TACANA II es valorar la medida en que el Proyecto logró los impactos y resultados comprometidos inicialmente de acuerdo a los objetivos e indicadores de su marco lógico. Además, la evaluación se realiza para analizar dichos logros y realizar recomendaciones que ayuden a las organizaciones ligadas al Proyecto a asegurar la permanencia de los productos, resultados e impactos alcanzados y extender los mismos a otras partes del país.

Los objetivos de la evaluación se enuncian de la siguiente manera:

1. Valorar la medida en que el Proyecto logró los impactos y resultados comprometidos inicialmente, de acuerdo a los objetivos e indicadores de su marco lógico.

2. Analizar dichos logros y realizar recomendaciones que ayuden a las organizaciones ligadas al Proyecto a asegurar la permanencia de los productos, resultados e impactos alcanzados y extender los mismos a otras partes del país.

3. Analizar la efectividad del Proyecto, sus resultados, sus impactos, la sostenibilidad y la gerencia y manejo del mismo.

SECCIÓN II: LA PROPUESTA DEL PROYECTO

2.1 Datos generales del ProyectoTacaná II

Cuadro 3. Datos del Proyecto Tacaná II	
Titulo:	**"Producción de Agua en Armonía con la Cultura y la Naturaleza en las cuencas de los Ríos Suchiate y Coatán, San Marcos"**
Número de Actividad: 14208	
Duración:	**Fecha de Inicio: 6/8/2006** **Finaliza: 31/7/ 2011** **Reformulado: 2008 y 2009**
Monto: USD **2,500,000.00**	
Localización:	**Departamento de San Marcos, Guatemala**

2.2 Marco Lógico propuesto por el Proyecto

El ProyectoTacaná II, es aprobado por la Oficina de Cooperación de la Embajada del Reino de los Países Bajos en la fase final del ProyectoTacaná que se venía ejecutando en la misma región geográfica, se lo propone como una continuidad y consolidación del ProyectoTacaná I, entre cuyos logros a consolidar se señalaron[3]:

- *Conformación de cuatro comités de microcuencas del río Coatán, en la parte alta de San Marcos en los Municipios de San José Ojetenám (dos) y Tacaná (dos).*
- *Conformación de dos Comités de Microcuencas del río Suchiate en la parte Media, San Pablo y Catarina, así como la conformación de una microrregión en Ocos para el manejo del manglar en la parte baja.*
- *Elaboración de una propuesta metodológica para el accionar en Cuencas a través de tres niveles de incidencia, en las partes altas, medias y bajas de las cuencas.*
- *Educación ambiental a través de jóvenes por medio de programas semanales radiales y campañas de limpieza comunitaria en coordinación con institutos públicos y por cooperativa.*
- *Alianzas estratégicas para coejecución y cofinanciamiento de Proyectos piloto integrales con Programa de Naciones Unidas para el desarrollo en la parte alta de las cuencas del río Coatán y Suchiate.*

[3] Anexo 1 de la propuesta de UICN a la ERPB, Proyecto Tacaná II, 2006.

- *Conformación de una coordinadora de instituciones gubernamentales y no gubernamentales de recursos naturales y ambiente donde participan 14 instituciones, quienes han elaborado un plan estratégico y un plan operativo 2006.*

- *Alianza con Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, Asociación de Municipalidades del Altiplano Marquense y Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala para la implementación de un Sistema de Información Geográfica para San Marcos.*

- *Alianza con el Instituto Nacional de Bosques, Centro Universitario de San Marcos y Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para la ejecución del Proyecto de investigación "Sucesión Vegetal Secundaria y Propuesta para la Restauración Ecológica de áreas Potenciales para Pinabetes (Abies guatemalensis Rader) en San Marcos con aporte financiero del Fondo competitivo de Desarrollo Tecnológico Agroalimentario AGROCYT.*

- *Elaboración de inventarios forestales municipales y planes de Manejo en San José Ojeteman, Tacaná, Ixchigüán y Sibinal para ingresarlos al Programa de Incentivos Forestales.*

- *Identificación de líneas prioritarias de acción para el manejo y gestión de los recursos naturales en cuencas, de las cuales se han establecido las siguientes prácticas integrales: producción orgánica y conservación de suelos (7 Proyectos); Reforestación con fines energéticos, de protección y o producción (5 Proyectos de viveros y 1.3 de hectáreas de Pinabete); Sistemas productivos agroforestales (4 grupos capacitados en elaboración y ejecución de Proyectos, administración de fondos, 95 parcelas de producción de semillas criollas de papa, haba y maíz, así como de 3 viveros forestales de especies nativas); Conservación de suelos y agua en combinación con agricultura orgánica (1 Proyecto con fondos propios y 7 Proyectos en coordinación con PPD; Rescate de Plantas Nativas (11 Proyectos con PPD y UICN); Manejo de desechos sólidos y líquidos (1 Proyecto con ARMSA, PPD Y UICN); Uso y aprovechamiento de zona de manglares (1 parcela demostrativa de otate); Promoción y difusión del conocimiento local (6 giras y 4 días de campo); Actividades de saneamiento y fomento al ecoturismo (2 campañas de limpieza al volcán Tacaná con participación de 80 jóvenes, 2 de grupos de turistas de visita en San Pablo).*

- *Un sistema de monitoreo implementado y funcionando, así como un sistema de aprendizaje de las prácticas desarrolladas por los Proyectos WANI en la región.*

En la propuesta del 2006 incluye Objetivos, tanto General como Específicos con los respectivos indicadores, fuentes de verificación y riesgos, pero no están desarrollados ni los Resultados, ni las Líneas de Actividad/Acciones, tampoco las actividades y por lo tanto tampoco los indicadores y metas de estos últimos, ni medios de verificación, ni supuestos; una deficiencia no resuelta hasta el presente.

En Agosto 2008, UICN envía una propuesta elaborada - según lo expresado en el documento enviado a la ERPB- por la organización y que propone "ajustes menores a los Objetivos del Proyecto y algunos Indicadores"; se presenta a continuación.

2.2.1Marco Lógico Inicial y Ajustado (2008) Propuesto por UICN para el Proyecto

Como se podrá apreciar tanto en la propuesta inicial como en la reformulada de los Objetivos, que es lo único formalmente presentado como Marco Lógico del Proyecto y que fue aprobado en todas lasocasiones por la ERPB, hay un esfuerzo por definir con mayor precisión los indicadores, seguramente ante la necesidad de tener resultados formulados, tanto que algunosindicadores están formulados como resultados. Varios de los Indicadores iniciales no contaban con una definición numérica o porcentual, deficiencia que se intenta superar con el ajuste propuesto en el 2008.

Cuadro 4:
Objetivo General/Desarrollo y Objetivo del Proyecto Propuestos y Ajustados

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	RIESGOS
OBJETIVO DE DESARROLLO Actores locales e instituciones aseguran tanto el manejo sostenible del agua y de los recursos naturales asociados como la distribución adecuada de agua de buena calidad a los distintos usos (humano, agropecuario, industrial y ambiental)			
OBJETIVO DEL PROYECTO Actores locales fortalecidos mantienen y amplían procesos y políticas comunitarias de manejo sostenible del agua y sus recursos asociados	Los procesos locales de manejo del agua y sus recursos asociados continúan su desarrollo en las siete microcuencas donde funcionan actualmente. *ORIGINAL. Se inician procesos locales de manejo del agua y sus recursos asociados en 8 microcuencas* NUEVO. Se inician procesos locales de manejo del agua y sus recursos asociados en 7 microcuencas Se completa el proceso de establecimiento, articulación y reconocimiento de organizaciones de cuencas a diferentes niveles (local, subcuenca y cuenca) en las cuencas de los ríos Suchiate y Coatán	Actas y memorias de los eventos que jalonan el proceso Verificación de campo en las diferentes microcuencas y grupos comunitarios	Desastres naturales impredecibles interrumpen la vida normal de la región de trabajo La situación de seguridad de la región de trabajo empeora sustancialmente

Cuadro 5:
Objetivo Específico 1 Propuesto y Ajustado

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	RIESGOS
OBJETIVOS ESPECIFICOS			
1. *ORIGINAL. Actores locales valoran, intercambian y aplican normas consuetudinarias de uso del agua y sus recursos asociados, las que son reconocidas y respetadas en las microcuencas* NUEVO. Actores locales valoran e intercambian sus conocimientos y aplican normas consuetudinarias de uso del agua y sus recursos asociados, las que son reconocidas y respetadas en las microcuencas	*ORIGINAL. Los Comités de Microcuencas establecen las Normas consuetudinarias de uso del agua y sus recursos asociados como deberes y derechos ambientales en las microcuencas.(1)* NUEVO. Al menos tres Consejos de Microcuencas reconocen las Normas consuetudinarias de uso del agua y sus recursos asociados como deberes y derechos ambientales en las comunidades que las han establecido (1) *ORIGINAL:* Conocimientos y experienciaslocales referidas a este Objetivo son sistematizadas y diseminadas a diferentes niveles mediante diferentes medios (publicaciones, radio, presentaciones, etc.) NUEVO: Conocimientos y experiencias locales que contribuyen la conservación de recursos agua y bosque son sistematizadas y diseminadas a diferentes niveles mediante diferentes medios (publicaciones, radio, presentaciones, etc.)	Actas de las reuniones de los Consejos de Microcuencas estableciendo las normas Verificación de campo del acatamiento de las normas aprobadas Minutas y actas de las reuniones y eventos de sistematización de conocimientos y experiencias locales Copias de los materiales de difusión producidos para los diferentes medios	Hay normas consuetudinarias que no contribuyen al buen manejo de las microcuencas

Cuadro 6:
Objetivo Específico 2 Propuesto y Ajustado

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RIESGOS
2. Actores locales gestionan y ejecutan Proyectos de desarrollo sostenible para la conservación ambiental en microcuencas estratégicas.	Los actores locales elaboran planes de manejo de microcuencas por medio de los Consejos de microcuencas y con apoyo del ProyectoTacaná y la Coordinadora de Recursos Naturales y Ambiente de San Marcos (2) Los actores locales ejecutan por medio de los Consejos de microcuencas y con apoyo del ProyectoTacaná y la Coordinadora de Recursos Naturales y Ambiente de San Marcos, Proyectos productivos de manejo ambiental en el marco de los Planes de Manejo de microcuencas(3) Organizaciones de base fortalecidas y capacitadas en la elaboración de planes de manejo de microcuencas, canalización de recursos para la ejecución de Proyectos y otros temas acordados por ellas con el Proyecto.(4) SUBRAYADO ADICIONAL ADICIONAL. Al menos cuatro oficinas forestales reconocen la microcuenca como unidad de planificación	Documentos de Planes de Microcuencas Actas y minutas de reuniones participativas de elaboración de los Planes de microcuencas Verificación de campo de los Proyectos productivos de manejo ambiental Documentación de las organizaciones ejecutoras y de apoyo Entrevistas a directivos y miembros de las organizaciones locales y de apoyo Registros de asignación y desembolso de fondos para Proyectos y rendiciones de cuentas respectivas	

Cuadro 7:
Objetivo Específico 3 Propuesto y Ajustado

DESCRIPCION	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	RIESGOS
3. *ORIGINAL. Actores locales organizados en Comités de cuencas a distintos niveles (microcuenca, subcuenca, cuenca) legitiman a nivel municipal prácticas locales de administración del agua y sus recursos asociados, establecen alianzas con los gobiernos locales, mancomunidades y coordinadora interinstitucional de recursosnaturales y ambiente de San Marcos.* NUEVO. Actores locales organizados en Consejos de cuencas a distintos niveles (microcuenca, subcuenca, cuenca) establecen alianzas con los gobiernos locales, mancomunidades y coordinadora interinstitucional de recursos naturales y ambiente de San Marcos para su fortalecimiento	ORIGINAL ELIMINADO Acuerdos municipales en 7 Municipios legitiman las normas consuetudinarias de uso del agua y sus recursos asociados en microcuencas (Reglamentos comunitarios en cuanto al manejo del agua, bosques, basuras, drenajes y otros.) *ORIGINAL. Al menos cuatro comités de subcuencas (tres en la cuenca del río Suchiate y una en la del Coatán) establecidos y fortalecidos* NUEVO. Al menos tres Consejos de subcuencas (dos en la cuenca del río Suchiate y uno en la del Coatán) establecidos y fortalecidos El Consejo de Cuencas de Coatán y Suchiate fortalecido en su institucionalización mediante un reconocimiento formal a nivel del Departamento de San Marcos (5) <u>ADICIONAL. Coordinadora interinstitucional de recursos naturales y ambiente de San Marcos CORNASAM acciona en al menos cuatro microcuencas estratégicas, ejecutan Proyectos conjuntos y alcanzan mejores productos.</u> <u>ADICIONAL. Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del Altiplano Marquense ADIMAM reconocen la microcuenca y la subcuenca como unidades de planificación</u>	ORIGINAL ELIMINADO *Actas de los Acuerdos Municipales* Actas de creación de los Consejos de Subcuencas Actas de las reuniones regulares de los Consejos de Subcuencas Actas de creación del Consejo de Cuencas Actas de las reuniones regulares del Consejo de Cuencas Análisis de la temática y decisiones tomadas por los diferentes Consejos	Dinámica política de las Municipalidades y Gobernación Departamental puede revertir el compromiso existente con la temática del Proyecto

Los indicadores tanto el inicial como el propuesto muestran la voluntad de incorporación del sector privado a la gestión integrada de micro, sub y cuenca, pero no suponen una estrategia, que no será formulada como tal hasta el presente y que no tiene el alcance amplio de ambas propuestas aquí expuestas.

Cuadro 8:
Objetivo Específico 4 Propuesto y Ajustado

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RIESGOS
4. Actores locales del sector privado comienzan a integrarse en la gestión integrada del agua y sus recursos asociados en las microcuencas	*ORIGINAL. Representantes gremiales del sector agro-empresarial participan en los distintos niveles de gestión integrada del agua y sus recursos asociados en las microcuencas de la parte media y baja de la cuenca (6).* NUEVO. EL INDICADOR ORIGINAL ES REEMPLAZADO POR LOS TRES INDICADORES SIGUIENTES: Empresarios caficultores y ganaderos participan en los Consejos de Microcuencas (caficultores en la parte media y ganaderos en la parte baja). Empresarios bananeros y palmeros se han involucrado en procesos de diálogo tendientes a integrarlos en las instancias y actividades de manejo de cuencas u otras Otros sectores empresariales (agropecuarios y de otras ramas) se han involucrado en procesos de diálogo tendientes a integrarlos en las instancias y actividades de manejo de cuencas u otras en la medida que surgen las oportunidades.	Documentos de invitación, aceptación e integración de los gremios empresariales en las instancias de manejo de cuencas a diferentes niveles Verificación de campo de las actividades de los miembros de las gremiales empresariales relacionadas con la gestión integrada del agua	El interés actual del sector privado en la temática se pierde

Cuadro 9:
Objetivo Específico 5 Propuesto y Ajustado

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	RIESGOS
5. Actores locales identifican zonas de riesgo en las microcuencas e implementan medidas de prevención y mitigación. (SUBRAYADO ADICIONAL)	*ORIGINAL. Procesos participativos de análisis de uso de la tierra, definición de vulnerabilidades y planificación de medidas de prevención y mitigación en las microcuencas en que trabaja el Proyecto.* NUEVO. Procesos participativos de identificación y mapeo de vulnerabilidades y planificación de medidas de prevención y mitigación en las microcuencas en que trabaja el Proyecto. *ORIGINAL. Comités de Microcuencas ejecutan medidas de prevención y mitigación en las microcuencas en que trabaja el Proyecto* NUEVO. Consejos de Microcuencas ejecutan medidas de prevención y mitigación en al menos siete microcuencas de las partes alta y media de las cuencas	*ORIGINAL. Documentos de análisis de uso de la tierra, definición de vulnerabilidades y planificación de medidas de prevención y mitigación en las microcuencas en que trabaja el Proyecto* NUEVO. Documentos de definición de vulnerabilidades y planificación de medidas de prevención y mitigación en las microcuencas en que trabaja el Proyecto. Planes de Manejo de microcuencas incorporan los elementos de prevención de riesgos Mapas de vulnerabilidad, prevención y mitigación de riesgos en las microcuencas Verificación de campo de las medidas de prevención y mitigación	ADICIONAL En cuanto a la ejecución de las medidas, hay riesgo que se pierda el interés de las Municipalidades y Consejos de Cuencas en el tema

Cuadro 10:
Objetivo Específico 6 Propuesto y Ajustado

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	RIESGOS
6. Actores locales de las cuencas de los ríos Coatán y Suchiate implementan mecanismos de financiamiento de actividades para garantizar la calidad y cantidad del agua mediante un uso y aprovechamiento sostenible.	Se encuentran en operación un Fondo para la Gestión Hídrica Participativa y la administración sostenible del agua manejado por representantes de los Consejos de microcuencas y del consejo de cuencas (7) Mecanismos de financiamiento administrados por otras instituciones operan en la región	Actas de establecimiento del Fondo para la Gestión Hídrica Actas y minutas de las reuniones regulares del Fondo Análisis de la temática y decisiones tomadas por las instancias decisorias del Fondo Informes de las instituciones que financian actividades de uso y aprovechamiento sostenible del agua en forma independiente del Fondo	Los usuarios de agua desacatan el pago de los cánones establecidos para el pago de los servicios ambientales hídricos o de otra naturaleza Oposición exitosa de la fracción de organizaciones opuesta al pago por servicios ambientales Uso de los recursos provenientes de servicios ambientales para fines diferentes a los establecidos.

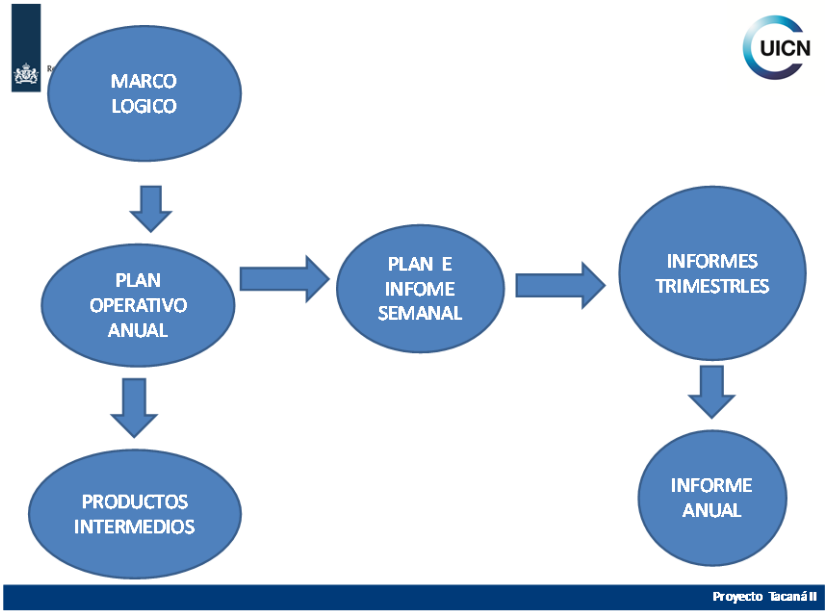
Este mecanismo de PSA, que al final del Proyecto es el FOGESHIP fue formulado desde el inicio con esa escala y alcance, al final del Proyecto la escala y el alcance formulados resultaron excesivos en sus formulaciones, pero los logros alcanzados por el Proyecto son importantes, lo que muestra que como en otros objetivos específicos a la formulación de la planificación le faltó rigurosidad. De igual problema adolecen varias de las formulaciones de riesgos, de los objetivos planteados que si bien son elementos externos en algunos casos, parte del Proyecto es el lograr que no se den.

Cuadro 11:
Objetivo Específico 7 Propuesto y Ajustado

DESCRIPCION	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	RIESGOS
7. La unidad ejecutora del Proyecto, gestiona el mismo de manera participativa	Actores locales conjuntamente con la unidad ejecutora del Proyecto, realizan el seguimiento y evaluación de las actividades participativas ADICIONAL. Se sistematizan y difunden las experiencias y métodos del Proyecto a instituciones y organizaciones fuera del área de influencia directa del Proyecto (nacional e internacional) y, en los casos que amerite, se realizan actividades de capacitación. ADICIONAL. Conocimientos y experiencias locales referidas a producción orgánica y uso de de semillas ancestrales son sistematizadas en al menos dos microcuencas de la parte alta y diseminadas a diferentes niveles mediante diferentes medios (publicaciones, radio, presentaciones, etc.) Se alcanzan los Objetivos e Indicadores del Proyecto Los Informes Técnicos y Financieros son enviados a tiempo y aceptados El Presupuesto del Proyecto se ha ejecutado completamente y en el tiempo acordado Marco Lógico realimentado por evaluación participativa intermedia y evaluación externa (3er año)	Registros de las actividades participativas de seguimiento y evaluación Registros del sistema de monitoreo y evaluación del Proyecto Informes de la evaluación participativa intermedia y de la evaluación externa Informes financieros	

2.3 Sistema de M&E del Proyecto

Pese a las limitaciones del Marco Lógico señaladas en la formulación inicial (2006) como en las ajustada (2008) del Proyecto, el mismo ha desarrollado una serie de acciones sistemáticas de seguimiento del mismo, consistentes en una serie de actividades cronológicamente distribuidas: semanales, mensuales, trimestrales y anuales, que permitían a su vez generar una serie de informes para más o menos los mismos periodos, como la figura siguiente lo muestra:



Como se puede apreciar en el flujo anterior, la deficiencias de la formulación del ML del Proyecto en la ausencia de una definición precisa de Resultados y de Acciones o Líneas de Actividad que lleven a los mismos, exigió la formulación al equipo del Proyecto, de unos "productos" – como los que se muestran en los cuadros siguientes- con un grado de formulación cercano a los de Resultados del ML, que sin duda permitió una mejor gestión del Proyecto, por la información disponible parece ser una iniciativa implementada a partir del 2009:

Cuadro 12:
Avance de productos 2009

OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO	PRODUCTOS	AVANCE DE PRODUCTOS		
		Alcanzado Satisfactoriamente	Avanza Satisfactoriamente	Avanza con retraso leve
1. Normas consuetudinarias	1.1. Normas consuetudinarias de uso del agua y sus recursos asociados son reconocidas por las comunidades que las han establecido		X	
	1.2 El conocimiento y la experiencia local sobre el agua y sus recursos asociados son prácticas reconocidas, respetadas y aplicadas en las microcuencas		X	
2. Consejos de microcuencas y sus acciones	2.1 Los actores locales ejecutan por medio de los consejos de microcuencas y con apoyo del ProyectoTacaná y la Coordinadora de Recursos Naturales y Ambiente de San Marcos –CORNASAM-, Proyectos productivos de manejo ambiental		X	
	2.2 Organizaciones de base fortalecidas y capacitadas en la elaboración de planes de manejo de microcuencas y canalización de recursos para la ejecución de Proyectos		X	
	2.3 Oficinas forestales municipales participan activamente en la elaboración de Proyectos conjuntos y se fortalece el manejo de los recursos naturales en las microcuencas y municipalidades		X	
3. Incidencia de los Consejos	3.1 Consejos de Cuencas fortalecen su institucionalización a nivel de cuencas en el departamento		X	
	3.2 Coordinadora fortalece su accionar en microcuencas y la cooperación de sus miembros		X	
	3.3 ADIMAM participa activamente en al menos en una cuenca		X	
4. Participación sector privado	Participación ciudadana e incorporación del Sector Agro-empresarial en la gestión integrada del agua y sus recursos asociados		X	
5. Prevención de riesgos	Análisis participativo del uso de la tierra, definición de vulnerabilidades y medidas de prevención y mitigación en las cuencas de los ríos Coatán y Suchiate		X	
6. Financiamiento sostenible	Estrategias para la Sostenibilidad Financiera del Proyecto: El Fondo para la Gestión Hídrica Participativa y la administración sostenible del agua a través de los Comités de Microcuencas y el consejo de cuencas			X
7. Gestión del Proyecto	Ajustes al sistema de monitoreo y evaluación de las actividades participativas del Proyecto		X	
	TOTAL DE AVANCES	0	11	1

Cuadro 13:
Avance de productos 2010

OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO	PRODUCTOS	AVANCE DE PRODUCTOS		
		Alcanzado Satisfactoriamente	Avanza Satisfactoriamente	Avanza con retraso leve
1. Normas consuetudinarias	1.2. Normas consuetudinarias de uso del agua y sus recursos asociados son reconocidas por las comunidades que las han establecido	X		
	1.2 El conocimiento y la experiencia local sobre el agua y sus recursos asociados son prácticas reconocidas, respetadas y aplicadas en las microcuencas	X		
2. Consejos de microcuencas y sus acciones	2.1 Los actores locales ejecutan por medio de los consejos de microcuencas y con apoyo del ProyectoTacaná y la Coordinadora de Recursos Naturales y Ambiente de San Marcos –CORNASAM-, Proyectos productivos de manejo ambiental	X		
	2.2 Organizaciones de base fortalecidas y capacitadas en la elaboración de planes de manejo de microcuencas y canalización de recursos para la ejecución de Proyectos	X		
	2.3 Oficinas forestales municipales participan activamente en la elaboración de Proyectos conjuntos y se fortalece el manejo de los recursos naturales en las microcuencas y municipalidades	X		
3. Incidencia de los Consejos	3.1 Consejos de Cuencas fortalecen su institucionalización a nivel de cuencas en el departamento		X	
	3.2 Coordinadora fortalece su accionar en microcuencas y la cooperación de sus miembros	X		
	3.3 ADIMAM participa activamente en al menos en una cuenca		X	
4. Participación sector privado	Participación ciudadana e incorporación del Sector Agro-empresarial en la gestión integrada del agua y sus recursos asociados		X	
5. Prevención de riesgos	Análisis participativo del uso de la tierra, definición de vulnerabilidades y medidas de prevención y mitigación en las cuencas de los ríos Coatán y Suchiate	X		
6. Financiamiento sostenible	Estrategias para la Sostenibilidad Financiera del Proyecto: El Fondo para la Gestión Hídrica Participativa y la administración sostenible del agua a través de los Comités de Microcuencas y el consejo de cuencas		X	
7. Gestión del Proyecto	Ajustes al sistema de monitoreo y evaluación de las actividades participativas del Proyecto	X		
	TOTAL DE AVANCES	8	4	

Como se puede apreciar, el sistema no refleja con precisión los niveles de avance de los "productos", al no contar con un sistema de metas que den seguimiento a las actividades y a las Lìneas de Acción/Acciones que son las que llevan a los Resultados y estos a los Objetivos Especìficos y estos a su vez al Objetivo General o del Proyecto, la ausencia de esta andamiaje relacionado entre si e intertependiente, es lo que permite el tener un ML como un sistema.

En definitiva queda claro que el Proyecto ha contado con un sistema parcial de elementos e instrumentos de seguimiento a un ML parcialmente desarrollado, ha ejecutado actividades de monitoreo de manera sistemática pero no ha contado con un Sistema de M&E, en el alcance sistémico del mismo. La superación de esta deficiencia probablemente hubiera permitido un mayor enfoque del Proyecto y un mejor logro de Resultados en alcance y escala.

SECCION III. RESULTADOS ALCANZADOS Y PERCEPCIONES

3.1 Nivel de Logro de Resultados del Proyecto

Para la determinación del nivel de alcance de resultados y cumplimiento de los indicadores del Proyecto, el Equipo Evaluador solicitó al Equipo Gerencial del Proyecto que llevara a cabo una cuantificación de sus logros; de acuerdo con el marco lógico del Proyecto. Basados en esta cuantificación, se procedió a verificar esta cuantificación y a modificarla si fuese pertinente de manera concertada; a través de visitas de campo; entrevistas y encuestas con actores locales, revisión de informes y documentos de Proyecto y discusiones con el Equipo Gerencial del Proyecto. En el cuadro 14 se presenta una síntesis de los resultados alcanzados en cada uno de los objetivos y de los indicadores. En esta sección, se discuten y evalúan estos logros y su impacto en alcanzar los objetivos e indicadores del proyecto.

Cuadro 14:
Establecimiento del Nivel de Logro de Resultados Proyecto Tacaná II

Objetivos Específicos	Porcentaje de Logro Técnico	Explicación
1. Normas Consuetudinarias	100	Este resultado se ha cumplido en un 100 % con la sistematización y el reconocimiento de normas consuetudinarias a través de actas por las comunidades y por parte de tres consejos de microcuencas. Además, se ha logrado la difusión por diversos medios de comunicación en las comunidades, sector académico y técnicos de los Municipios del departamento.

2. Gestión de los Consejos	100 +	Se ha logrado alcanzar la totalidad de los resultados en coordinación con otras instituciones/proyectos, las cuáles han brindado apoyo técnico y financiero en la facilitación de talleres, giras de intercambio de experiencias y ejecución de proyectos de diverso tipo contenidos en los planes de manejo de microcuenca.
3. Incidencia Política	70.25	Este objetivo está en proceso en subcuenca, cuenca y más desarrollado en microcuenca, por lo tanto durante los meses que le quedan de vida al proyecto se enfocará especialmente al tema de subcuenca y dejará de lado las actividades referidas al indicador sobre el reconocimiento de los niveles de cuencas por ADIMAM.
4. Sector Privado	61.66	Se han realizado acciones para el involucramiento de los diferentes actores del sector privado identificados en las cuencas, sin embargo, no se han logrado cumplir en su totalidad los resultados esperados, debido a que los grandes empresarios no se han vinculado a los consejos de Microcuenca por no conocer los beneficios que esto les representa.
5. Gestión de Riesgo	80	Los resultados obtenidos responden planificado y a los indicadores del marco lógico.
6.Pago por Servicios Ambientales	60	El bajo porcentaje en la ejecución técnica se debe a la dificultad que ha existido en la incorporación de los diferentes usuarios del agua (domésticos, comerciales y otros) en el aporte hacia los FOGESHIP y la falta de consolidación de la organización por los diferentes cambios en las juntas directivas de los COCODES Urbanos, lo que ha limitado la sostenibilidad de los fondos a corto y mediano plazo.
7. Gestión del Proyecto	92.50	En este Objetivo los resultados responden a lo planificado tanto técnicamente como financieramente.

OBJETIVO ESPECIFICO 1.*Actores locales valoran, intercambian y aplican normas consuetudinarias de uso del agua y sus recursos asociados, las que son reconocidas y respetadas en las microcuencas.*

Indicador 1.1: Al menos tres Consejos de Microcuencas reconocen las Normas consuetudinarias de uso del agua y sus recursos asociados como deberes y derechos ambientales en las comunidades que las han establecido.

El Equipo Evaluador pudo constatar que el Proyecto cumplió este indicador con suficiencia. Este indicador fue alcanzado en un 100 % y el trabajo en esta área puede calificarse como sobresaliente.

El Proyecto logró la sistematización de diez casos de normas consuetudinarias. De la lista siguiente los primeros cuatro casos han sido reconocidos a través de un acta por las mismas comunidades como deberes y derechos ambientales:

1. Agua para usos doméstico en comunidad Pin Pin de microcuenca el Tojguech.
2. Mini-riego de Santa María-Canatzaj en microcuenca Esquichá.
3. Bosque las Ventanas en microcuenca Esquichá.
4. Bosque de Ojo de Agua en la microcuenca Cutzulchimá
5. Mini-riego de la comunidad de Tohaman en la microcuenca de Sibinal.
6. Agua para consumo doméstico en comunidad de Belesquizon de la microcuenca de Tojcheche.
7. Agua para consumo doméstico en comunidad de Linda Vista en la microcuenca de Tojguech.
8. Bosque comunal Los Camellos de la comunidad Nueva Reforma en la microcuenca de Las Barrancas.
9. Sistema normativo de la unidad de riego de ASUPURCA en la microcuenca de Gramal en el municipio de Catarina.
10. Sistema normativo del bosque de Toninchicanlaj de la microcuenca de Chemealón en el municipio de Tacaná.

El Equipo Evaluador recomienda que en virtud de la importancia de estos resultados, en los meses siguientes y finales del Proyecto, se hagan esfuerzos adicionales para entregar a los actores todos los casos sistematizados y continuar con la divulgación y acciones de incidencia para que los Consejos de Microcuenca e instituciones gubernamentales reconozcan la importancia de las normas consuetudinarias para el uso de bienes comunes.

Indicador 1.2: Conocimientos y experiencias locales que contribuyen a la conservación de recursos agua y bosque son sistematizadas y diseminadas a diferentes niveles mediante diferentes medios (publicaciones, radio, presentaciones, etc.)

El Proyecto ha desarrollado distintos materiales y ha realizado distintas actividades para alcanzar este indicador. Según la evaluación hecha por el equipo del Proyecto, este indicador se ha alcanzado en un 100 % respecto de lo planificado, este criterio es compartido por el Equipo Evaluador. Por lo que el Equipo Evaluador recomienda que en virtud de la importancia de estos resultados, el Proyecto realice esfuerzos adicionales para la divulgación y acciones de incidencia para que los Consejos de Microcuenca e instituciones gubernamentales reconozcan la importancia de las normas consuetudinarias y experiencias locales sobre el uso y la conservación del agua y bosques.

OBJETIVO ESPECIFICO 2. *Actores locales gestionan y ejecutan Proyectos de desarrollo sostenible para la conservación ambiental en microcuencas estratégicas*.

Indicador 2.1 Los actores locales elaboran planes de manejo de microcuencas por medio de los Comités de Microcuencas y con apoyo del Proyecto Tacaná y la Coordinadora de Recursos Naturales y Ambiente de San Marcos (2).

El Equipo Evaluador pudo constatar que este indicador fue alcanzado en su totalidad.

El Proyecto desplegó un proceso técnico y participativo con el cual alcanzó resultados notables e incorporó a múltiples comunidades rurales en el manejo de sus microcuencas. El Equipo Evaluador pudo constatar por un lado, la calidad técnica de los planes de manejo elaborados y por otros, con altos niveles de participación, apropiación y capacitación de los actores locales. Las expresiones de admiración, agradecimiento, apropiación y valoración de las capacidades de su organización, manifestadas por los distintos actores entrevistados fueron muy elocuentes y unánimes en este sentido. En síntesis, el Proyecto alcanzó los siguientes resultados:

- 14 planes de manejo (Diagnósticos, FODA, maqueta de la situación actual, elaboración de cartera y priorización de Proyectos) y Planes de Gestión anuales en 14 microcuencas (Tojguech, Coatancito, Esquichá, Chemealón y Tojcheche en Coatán y Sibinal, Las Barrancas, Cutzulchimá, Petacalapa, Cabuz, Salá y Gramal, Ocos-Suchiate y Río Negro en Suchiate)
- Se publicó la guía para Elaboración de Planes de Microcuenca con la Comisión Nacional de Cuencas integrada por: MAGA, MARN, FAO, CIPREDA y UICN.
- El Proyecto preparó y publicó la Guía para la Elaboración de Planes de Manejo de Microcuencas. Dicha aguía fue socializada por la Comisión Nacional de Cuencas: (MAGA, MARN, CIPREDA, PRORURAL, UICN y FAO). Esta guía también ha sido socializada en instancias académicas, políticas y técnicas-institucionales en Guatemala y Nicaragua.
- Se capacitó a integrantes de CORNASAM, estudiantes de diversos centros universitarios de la universidad de San Carlos (CUNOC, CUSAM, CUNOROC), equipo de Caritas y CARE, sobre la metodología para la formulación participativa de planes de manejo de microcuencas.
- 8 Consejos de Microcuenca han implementado oficinas para el funcionamiento de sus organizaciones
- Instituciones de CORNASAM utilizan la metodología y acompañan la ejecución de los planes de manejo en 5 microcuencas.
- Existe interés por parte de 5 mancomunidades por replicar la metodología del Proyecto.
- Se ha dejado capacidad instalada local en las universidades, municipalidades e instituciones a través de diversos medios (talleres, diplomados, cursos, prácticas) para la elaboración de planes de manejo.

Los Planes de Manejo de Microcuencas y la Guía para la Elaboración de Planes de Manejo de Microcuencas, tienen una estructura y contenido de muy buen nivel técnico y constituyen instrumentos apropiados para uso de los Comités de Manejo de Cuencas y otras instancias locales. Es criterio del Equipo Evaluador; estos planes de manejo de microcuencas deben complementarse con tres elementos que considera importantes para el manejo de las microcuencas en el mediano y largo plazo. Estos elementos son los siguientes:

a. Indicadores de manejo de cuencas, especialmente los referidos a Calidad de agua y cantidad de agua (en los ríos y quebradas más importantes).

b. Identificación clara de áreas o puntos críticos de manejo de microcuencas, especialmente, la identificación (inventario) de fuentes de contaminación puntual.

c. Un balance hídrico con especial énfasis en la cuantificación y caracterización de la demanda y oferta hídrica en las microcuencas estudiadas y sus proyecciones. Ese análisis debe contener también la caracterización de la propiedad y uso del agua y sus tendencias a futuro.

El Equipo Evaluador considera que es necesario incluir estos aspectos, para enfocarse en las prioridades de acción y permitir que los Comités Locales de Microcuencas puedan evaluar objetivamente los avances o cambios que se den en el futuro como producto del manejo de sus microcuencas. Este criterio técnicamente sustentado por el Equipo Evaluador, fuetambién corroborado por distintos actores durante las entrevistas y visitas de campo realizados. "*Necesitamos un estudio para saber que tan contaminado está el río hasta abajo*" indicó en sus palabras textuales Roberto Escalante Gálvez, Presidente del Consejo de la microcuenca del río Esquichá, al responder a la pregunta hecha por los evaluadores sobre cuál era la acción más importante que debían realizar antes de que concluyera el Proyecto Tacaná II.

Indicador 2.2: Los actores locales ejecutan por medio de los Comités de Microcuencas y con apoyo del Proyecto Tacaná y la Coordinadora de Recursos Naturales y Ambiente de San Marcos, Proyectos productivos de manejo ambiental en el marco de los Planes de Manejo de microcuencas.

Este indicador ha sido cumplido en forma muy satisfactoria y las expectativas de cumplimiento incluso han sido superadas. El Proyecto ha desplegado un esfuerzo impresionante a los largo de los últimos 3 años en este aspecto, logrando también impactos en la adopción de nuevas tecnologías y cambios importantes en procesos productivos y de manejo de recursos naturales. Un total de 86 Proyectos han sido implementados en todas las microcuencas, contribuyendo a mejorar los ingresos y a la vez, protegiendo los recursos naturales. Estos Proyectos abarcan temas de conservación y restauración ambiental, seguridad alimentara, generación de ingresos y servicios sociales básicos:

Cuadro 15:
Resumen de Proyectos Ejecutados por Tacaná II

Parte de la Cuenca	Total de proyectos ejecutados	Conservación y Restauración Ambiental	Seguridad Alimentaria	Generación de Ingresos	Servicios Básicos	Conservación y Restauración Ambiental/ Generación de Ingresos	Seguridad Alimentaria/ Generación de ingresos
Alta del Coatán	**54**	23	7	3	0	6	15
Alta del Suchiate	**12**	4	0	1	0	3	4
Media del Suchiate	**18**	11	3	0	1	0	3
Baja del Suchiate	**2**	2	0	0	0	0	0
TOTALES	**86**	**40**	**10**	**4**	**1**	**9**	**22**

Dichos Proyectos, responden a prioridades establecidas por los Consejos de Microcuenca tomando como base los planes de manejo de las microcuencas.

A través de la ejecución de los Proyectos demostrativos se ha logrado: aumentar la cobertura forestal en terrenos comunales y particulares; se está logrando un aumento de la regeneración natural y disminución del deterioro del suelo; se está produciendo un incremento de los ingresos y seguridad alimentaria de muchos de los grupos comunitarios participantes en el manejo de las microcuencas. Adicionalmente, se está reduciendo la contaminación de fuentes de agua a través del manejo de pulpa de café en una de las microcuencas de la parte media de la cuenca del río Suchiate.

El éxito de estos Proyectos, está animando a otros grupos comunitarios, adicionales a los grupos que originalmente participan en el Proyecto, a replicar las tecnologías y buenas prácticas impulsadas. Algunas de las innovaciones tecnológicas impulsadas por el Proyecto, promueven incrementos a la productividad, mejoran los ingresos de los campesinos, reducen el deterioro ambiental y promueven un mejoramiento general de las condiciones de vida de áreas rurales pobres. Entre los varios ejemplos de este tipo de Proyectos, podemos mencionar el Proyecto de estabulación de ovinos. Este sistema de producción de ovejas estabuladas impulsado por el Proyecto, sustituye al método tradicional de pastoreo extensivo prevaleciente por décadas en las zonas altas de las microcuencas en la zona del Proyecto y otras áreas del altiplano guatemalteco, dicho sistema tradicional es de baja productividad y tiene impactos ambientales negativos: i) impide la regeneración natural del bosque en las áreas de pastoreo; ii) provoca erosión y compactación del suelo; y iii) utiliza mano de obra infantil, quienes tienen que trabajar muchas horas del día en el cuidado de estos animales.

El sistema de estabulación promovido por el Proyecto, está logrando mejor productividad animal, permite la regeneración del bosque en las zonas excluidas del pastoreo y reduce la presión sobre el suelo y produce abono orgánico. Adicionalmente a estos beneficios económicos y ambientales, no requiere la mano de obra infantil para el pastoreo de las ovejas; ya que al estar confinadas, requieren menos tiempo de dedicación, están cerca del hogar y toda la familia participa en la alimentación y manejo de los animales.

El Equipo Evaluador considera de especial importancia, que el equipo del Proyecto concentre algunos esfuerzos en los meses finales, a afinar la sistematización de algunas de estas buenas prácticas y promoverlas a niveles institucionales, especialmente a través de las instituciones que integran la CORNASAN.

Indicador 2.3 Organizaciones de base fortalecidas y capacitadas en la elaboración de planes de manejo de microcuencas y canalización de recursos para la ejecución de Proyectos y otros temas acordados por ellas con el Proyecto.

Uno de los logros más destacados del Proyecto fue la conformación de organizaciones comunitarias enfocadas al manejo de microcuencas y la planificación y gestión del desarrollo microregional. En este aspecto, el Proyecto sobrepasó el cumplimiento de los indicadores trazados y el aporte en la construcción del capital social del área de influencia del Proyecto es significativo. 14 Consejos de microcuencas fueron establecidos, muchos de ellos actualmente evidencias niveles de integración y desarrollo muy

satisfactorios; otros están en una fase temprana de desarrollo pero con posibilidades de consolidarse. Estos Consejos de microcuencas son ahora líderes en sus comunidades en la protección de medio ambiente, especialmente el agua, el suelo y los bosques. Pero también, se han constituido en la organización que por excelencia gestiona Proyectos en beneficio colectivo en las comunidades: proyectos productivos; de salud; de saneamiento ambiental, mejoramiento de infraestructura, etc. Esto gracias a su homologación con los Consejos Comunitarios de Desarrollo; los cuales se han visto fortalecidos en su capacidad de gestión y en el sustento técnico de sus propuestas antes los entes de financiamiento municipal y del gobierno central.

El Equipo Evaluador recomienda que en los meses finales del Proyecto, lleve a cabo acciones diferenciadas para cada uno de los Comités de Cuencas según su nivel de desarrollo: Soltar a los Comités con buen nivel de desarrollo; apuntalar los Comités con desarrollo medio y transferir a otras instancias los Comités con recién iniciados o con bajo nivel de consolidación.

Indicador 2.4: Al menos cuatro oficinas forestales (municipales) asumen la microcuenca como unidad de planificación.

A criterio del Equipo Evaluador, el Proyecto ha tenido un impacto altamente significativo en introducir el enfoque de microcuencas en la planificación municipal. Este impacto va mas allá de las oficinas forestales municipales en algunas municipalidades con la de San Pablo, en la cual el Municipio se está enfocado a la planificación microrregional con base en microcuencas y esta política es sustentada a los más altos niveles de dirección del municipio (Secretario municipal, Alcalde y Consejo Municipal).

En resumen, las Oficinas Forestales Municipales de Ixchigüán, Tajumulco, San José Ojetenam, Tacaná y San Pablo han adoptado la microcuenca como unidad de planificación. El tema es difícil de institucionalizar en los Municipios que no están micro-regionalizados con otras bases como Tacaná, Sibinal y San José Ojetenam.

Cuatro Oficinas Forestales Municipales tienen base de datos sobre recursos naturales, como producto del fortalecimiento de las capacidades técnicas mediante la capacitación sobre el tema de manejo y administración de recursos naturales, servicios ambientales, elaboración de planes de manejo de microcuencas y manejo de software de SIG.

Se ha apoyado en la apertura y equipamiento de la Oficina Forestal de los Municipios de San Pablo y Ocós, así como la primera oficina comunitaria en la microcuencaEsquichá en Tacaná.

El Equipo Evaluador del Proyecto considera que los logros alcanzados en este campo tienen alto valor y alto impacto en el manejo de los recursos naturales a nivel de los Municipios y constituyen una experiencia replicable en otras municipalidades del país. Por esta razón, recomienda hacer un último esfuerzo, para presentar esta experiencia a las organizaciones de municipalidades de San Marcos y otras del país.

OBJETIVO ESPECIFICO 3: *Actores locales organizados en Consejos de cuencas a distintos niveles (microcuenca, subcuenca, cuenca) establecen alianzas con los gobiernos locales, mancomunidades y coordinadora interinstitucional de recursos naturales y ambiente de San Marcos para su fortalecimiento.*

Indicador 3.1: Al menos tres Consejos de subcuencas (dos en la cuenca del río Suchiate y uno en la del Coatán) establecidos y fortalecidos.

Pese a los esfuerzos meritorios del Proyecto, este indicador no se ha alcanzado en su totalidad. No obstante; el Equipo Evaluador considera que los avances que el Proyecto obtuvo en la conformación de estos Consejos de subcuencas es altamente positivo y meritorio; y que el alcance del indicador no se ha dado en un 100% debido a las características propias del proceso, que requieren de pasos previos y un ritmo de implementación más lento que los tiempos del Proyecto.

Entre los esfuerzos del Proyecto para el desarrollo del proceso de formación de Consejos de Subcuencas, el Equipo Evaluador identificó los siguientes:

- Se han elaborado los diagnósticos y planes de manejo de las subcuencas de los ríos Coatán y Negro-Tarros.
- Se identificaron los actores y se organizaron los Consejos de subcuenca, adicional a esto, el Consejo de subcuenca del río Coatán por gestiones propias ha logrado su inscripción legal como asociación (ASURCO).
- Los Municipios de Tajumulco e Ixchiguán se han micro-regionalizado utilizando la microcuenca como base. Este proceso ha requerido tiempo lo cual ha incidido en el retraso del proceso de subcuenca, dado que requiere que los Consejos de microcuenca estén reconocidos previamente.

Después de un análisis sobre la posibilidad de conformar los Consejos de sub-cuenca, tanto el Equipo Evaluador como el Equipo del Proyecto coinciden en que solamente es posible, en el tiempo que queda para finalizar el Proyecto, el fortalecimiento de los Consejos de sub-cuenca del Río Coatan y el Río Negro-Tarros en la cuenca del Suchiate; en los cuales se han desarrollado planes de manejo participativos y un proceso de capacitación a los participantes en dichas instancias.

Indicador 3.2: El Consejo de Cuencas de Coatán y Suchiate fortalecido en su institucionalización mediante un reconocimiento formal a nivel del Departamento de San Marcos (5).

El Proyecto está haciendo notables avances para el alcance de este indicador y se considera que el Consejo de Cuencas de Coatán y Suchiate (con adición del río Naranjo) estará conformado antes de la finalización del Proyecto. En este notable avance ha sido determinante la sumatoria de Consejos consultivos y municipalidades trabajando con el concepto de microcuencas como base de planificación.

Adicionalmente, es notoria la incidencia política que ha realizado el Proyecto, con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para la conformación de dicho Consejo de Cuencas.

A través de CORNASAM el Proyecto ha apoyado la organización y fortalecimiento de la Comisión de ambiente y recursos naturales del CODEDE, como parte de la estrategia de institucionalización del Consejo.

Indicador 3.3 Coordinadora interinstitucional de recursos naturales y ambiente de San Marcos (CORNASAM) acciona en al menos cuatro microcuencas estratégicas, ejecutan Proyectos conjuntos y alcanzan mejores productos.

En criterio del Equipo Evaluador, basado en los testimonios de los propios actores y la documentación revisada, este indicador se ha alcanzado plenamente.

- La CORNASAM ha adoptado el enfoque de microcuencas. Por lo anterior, ha organizado tres comisiones, una por cuenca: Suchiate, Coatán y Naranjo. Estas comisiones planifican y ejecutan acciones conjuntas en 6 microcuencas (3 en Coatán, 2 en Suchiate y dos en El Naranjo).

- La CORNASAM evalúa que los resultados en la ejecución de acciones conjuntas, son los siguientes: a) ahorro de recursos, b) mayor cobertura, c) mejor asistencia técnica, d) procesos participativos de planificación y ejecución de Proyectos, e) resultados de Proyectos con la calidad requerida y a menor costo, f) atención integral de las necesidades presentadas por los consejos de microcuenca, y g) ha fortalecido el desempeño de las entidades gubernamentales.

- Asimismo, la CORNASAM ha realizado una evaluación de su funcionamiento, producto de la misma, ha implementado un normativo interno de funcionamiento, revisado y actualizado la membrecía y validado la organización en comisiones por cuenca.

- Presentación de 2 Proyectos y su financiamiento por parte del CODEDE.

Seguimiento: posicionar a la CORNASAM dentro del CODEDE.

A. Nivel de desempeño: Muy satisfactorio.
B. Socializar la experiencia.

Indicador 3.4: Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del Altiplano Marquense ADIMAM reconoce la microcuenca y la subcuenca como unidades de planificación.

El Proyecto ha incidido pero no ha logrado la adopción de la microcuenca y la subcuenca como unidades de planificación en la ADIMAM pero si en varios Municipios del departamento de San Marcos. Entre los logros del Proyecto en este proceso de adopción están los siguientes:

- ADIMAM, como producto de la incidencia del Proyecto y CORNASAM, se ha incidido para que la mancomunidad gestione recursos para Proyectos ambientales y de recursos naturales.

- Se ha sensibilizado a ADIMAM para su participación en el proceso de manejo de microcuencas. Los resultados a la fecha se manifiestan en la participación de los Municipios de la parte alta de las cuencas Suchiate (Tajumulco, Ixchiguán y Sibinal) y Coatán (San José Ojetenam y Tacaná).

- Concejales y técnicos de los Municipios de ADIMAM han participado en el proceso de formación en cuencas a través de dos diplomados.

- La MANCUERNA utiliza en dos microcuencas la metodología del Proyecto a través de la guía para la elaboración de Planes de Manejo por Microcuenca, además involucra a entidades gubernamentales y ONG de CORNASAM en ese proceso.

- Acciones de manejo integrado de cuencas en 5 Municipios de ADIMAM, los Municipios de Ixchiguán, Tajumulco, Sibinal, San José Ojetenam y Tacaná ejecutan a través de las direcciones de planificación y oficinas forestales municipales acciones con enfoque de microcuencas

- La relación se ha establecido con la gerencia y Junta Directiva de ADIMAM y con las oficinas forestales municipalidades de Tajumulco, Tacaná, San José Ojetenam y Sibinal.

- Se ha iniciado la búsqueda conjunta de financiamiento para los Proyectos ambientales derivados de los planes de manejo integral de microcuencas ante el CODEDE.

A criterio del Equipo Evaluador, basado en los testimonios de los propios actores y la documentación revisada, este indicador se ha alcanzado parcialmente.

OBJETIVO ESPECIFICO 4. *Actores locales del sector privado comienzan a integrarse en la gestión integrada del agua y sus recursos asociados en las microcuencas.*

Este es uno de los Objetivos Específicos que menos nivel de logro ha alcanzado en el Proyecto. En el año 2008 recién se contrata una consultoría externa para elaborar una Estrategia de Incorporación del Sector Privado en la gestión integral de las cuencas de los ríos Suchiate y Coatán, la misma se hace en una Unidad de Riego (ASUPURCA) que es parte de un Comité de Microcuenca, se efectúa una identificación de actores, pero no se hace una caracterización de los mismos y tampoco se propone una estrategia como tal, sino una serie de acciones. Seguramente por esas imprecisiones, se define realizar un estudio consuntivo sobre el mismo sistema de riego, que identifica las probabilidades y condiciones de incorporar a un gran empresario en el sistema de PSA.

Se han realizado una serie de acciones con el Comité de Asociaciones Agrícolas y Ganaderas y con la Cámara de Guatemalteco Americana difundiendo el modelo de manejo integrado de cuencas y la importancia de la incorporación del sector privado en dicha gestión.

UICN tiene varios documentos de directrices y estrategias globales o regionales para la incorporación de la iniciativa privada, sin embargo no hay por y para el Proyecto, un documento que pueda definir la estrategia del mismo de manera sistemática y sistémica la incorporación del sector privado en la gestión integrada de cuencas.

Se ha tenido acceso a una presentación en powerpoint, donde a partir del estudio de uso consuntivo del agua por los cultivos que producen en esa unidad de riego, se establece el mal uso del agua de riego y la posibilidad de hacer eficientes el mismo con la perspectiva de ahorrar y poder vender dichos ahorros de agua de riego, a un gran productor necesitado de mayores volúmenes de agua. Los Evaluadores, valoran el esfuerzo que ha realizado el Proyecto, pero esa no es una estrategia para el sector privado, sino para un productor ciertamente de gran tamaño y una asociación de riego.

Indicador 4.1 Empresarios caficultores y ganaderos participan en los Consejos de Microcuencas (caficultores en la parte media y ganaderos en la parte baja).

El Proyecto ha logrado sensibilizar e incorporar a los Consejos de Microcuencas a productores asociados en cooperativas de Café mediante la ejecución de algunos proyectos, fundamentalmente a Cooperativas de Caficultores; los Evaluadores sugieren se concentre en ellos el fortalecimiento de su participación en los Comités de Microcuencas en la parte media de la cuenca, los cuales se describen a continuación:

Año 2007

No proy	Proyecto	Tipo de proyecto	Comunidad(es) involucrada(s)	Inversión en US$			Total	Resultados alcanzados
				UICN	Otros aportes	Aporte Local		
3	Proyectos de Manejo de desecho solidó del café	Conservación y restauración ambiental	Caserío Tojoj, Aldea Chayen y Comunidad Agraria La Igualdad	13,125	0	3,000	16,125	Manejo de 180 toneladas de pulpa de café al año, que se convierten de 90 toneladas de abono orgánico, el cual se incorpora a los cafetales de los mismos productores.

Año 2008

No proy	Proyecto	Tipo de proyecto	Comunidad(es) involucrada(s)	Inversión en US$			Total	Resultados alcanzados
				UICN	Otro	Aporte Local		
01	Construcción de planta de tratamiento para el manejo de aguas mieles	Conservación y restauración ambiental	Comunidad Agraria La Igualdad	1,250	9,375	625	11,250	Tratamiento de aproximadamente 1,500 metros cúbicos de agua por año

Indicador 4.2 Empresarios bananeros y palmeros se han involucrado en procesos de diálogo tendientes a integrarlos en las instancias y actividades de manejo de cuencas u otras.

Los Evaluadores consideran que dado que una de las iniciativas más desarrolladas por el Proyecto, es la de incorporar activamente a uno de los productores de palma y banano más grande de la parte baja (HAME) en el Comité de Microcuenca del río Gramal a través de su participación en ASUPURCA y a través de un mejor uso del sistema, que permitiría disponer de mayor caudal y calidad de agua para venderlo a dicha compañía HAME, el Proyecto en ésta fase final debe enfocarse en dicha iniciativa.

OBJETIVO ESPECIFICO 5. *Actores locales identifican zonas de riesgo en las microcuencas e implementan medidas de prevención*.

Indicador 5.1 Procesos participativos de identificación y mapeo de vulnerabilidades y planificación de medidas de prevención y mitigación en las microcuencas.

El Proyecto ha cumplido satisfactoriamente con el alcance de este indicador:

- Ya se tienen los mapas artesanales elaborados en 8 microcuencas y se ha formado una base de datos a través del SIG donde se identifican las áreas más vulnerables de las microcuencas.

- Fortalecidas 15 Coordinadoras locales de gestión local de riesgo a desastres a través de las siguientes acciones: a) 2 talleres sobre gestión para la reducción del riesgo enfocado a fortalecer el ejercicio de las funciones de las COLRED en las microcuencas de los ríos Chemealón y Sibinal; b) Elaboración de plan de emergencia; c) En coordinación con el Proyecto Mi-Cuenca se ha coordinado la capacitación a las COLRED para implementar los planes de emergencia; y d) Formación de capacidades a través de los siguientes talleres: 19 sobre gestión para la reducción del riesgo enfocados a las funciones de cada miembro de las COLRED de las microcuencas: Chemealón y Sibinal; 3 talleres sobre calentamiento global con enfoque a la reducción del riesgo a desastres en las microcuencasEsquichá Tojcheche y Coatancito. 18 dirigidos a las COLRED sobre el tema del Plan familiar de respuesta ante emergencias y cambio climático con énfasis en Gestión de Riesgo.

- Se ha acompañado el proceso de la aplicación de la herramienta cristal en la microcuenca Chemealón y Esquichá, la cual permite determinar si los Proyectos han incorporado el enfoque de gestión para la reducción del riesgo con enfoque de desarrollo. Lo anterior permite que se tomen decisiones al respecto y se logren los resultados esperados.

- Realizado diplomado con enfoque de gestión del riesgo, a través de un modulo de gestión de riesgo con enfoque de desarrollo sostenible dirigido a técnicos de las 29 municipalidades.

- Realizado análisis participativo del uso de la tierra basado en los resultados de los estudios de situación actual con los consejos de microcuenca de Río Negro, Sibinal, Esquicha y Tojguech

Indicador 5.2 Actores locales identifican zonas de riesgo en las microcuencas e implementan medidas de prevención.

El Equipo Evaluador considera que el Proyecto ha logrado alcanzar este indicador en un 80%. Entre los logros más notorios están los siguientes:

- Se elaboraron 19 planes de emergencia comunitarios en las siguientes comunidades: Cantón y caserío Pie de la cuesta, Aldea Vista Hermosa, cantón El Porvenir (Tojcheche), caserío 20 de Abril y caserío Miramar (Tojguech), Aldea Tocache, ECA La Igualdad, caserío 29 de Abril y caserío Florida (Negro), cantón La Joya y cantón Ojo de Agua (Coatancito), aldea La Vega y aldea Zelandia (Salá), cantón Chemealón y cantón Buena Vista (Chemealón), aldea Santa Barbará y caserío El Tecomatillo

(Gramal) y cantón Los Laureles (Esquichá). Asimismo, se han equipado las 19 COLRED conformadas en las comunidades de las comunidades indicadas con anterioridad.

- Se han desarrollado 42 talleres en los cuales se han capacitado 455 personas (150 mujeres y 305 hombres) en la siguiente temática: gestión de riesgo, bases legales de las COLRED, funcionamiento de miembros de las comisiones de la COLRED, primeros auxilios, búsqueda y rescate, inundaciones, deslizamientos.

- Se han implementado 3 Proyectos de adaptación al cambio climático (reforestaciones y tratamiento de aguas mieles) con el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD.

- Obtenido financiamiento para Proyectos de prevención y/o mitigación derivados de los planes de manejo microcuenca: el Fondo Nacional para la Conservación –FONACON aprobó el Proyecto "Implementación de viveros forestales con enfoque a cambio climático" para ejecutarse en el año 2011. Además, se ha iniciado la ejecución del Proyecto estabulación de ovinos también con fondos de FONACON. Además se han ejecutado los siguientes Proyectos con fondos del ProyectoTacaná: 2 de reforestación con fines de protección de zonas de recarga hídrica en las microcuencas Esquichá y Chemealón y 2 Proyectos de conservación de suelos en las microcuencasTojguech y Tojcheche

- Las medidas de mitigación implementadas a la fecha son las siguientes: reforestaciones en las zonas de recarga hídrica y vulnerables a deslaves y estructuras de conservación de suelos en coordinación con instituciones de CORNASAM (Mi-Cuenca, CARE, INAB, OFM).

- En coordinación con el Proyecto Mi Cuenca y PRONASU se ha apoyado el equipamiento y fortalecimiento de capacidades de las ECOLRED (Coordinadora Local de Reducción de Desastres).

- Las COLREDs son comisiones de los COCODEs que coordinan acciones de respuesta a emergencias de todo tipo (climáticas y otras).

OBJETIVO ESPECIFICO 6. *Actores locales de las cuencas de los ríos Coatán y Suchiate implementan mecanismos de financiamiento de actividades para garantizar la calidad y cantidad del agua mediante un uso y aprovechamiento sostenible.*

Indicador 6.1: Se encuentran en operación un Fondo para la Gestión Hídrica Participativa y la administración sostenible del agua manejado por representantes de los Consejos de microcuencas, autoridades municipales, sector privado e instituciones de Gobierno.

El Proyecto ha promovido el establecimiento del Fondo Para la Gestión Hídrica Participativa en dos Municipios: San Pablo y Tacaná. Ha realizado avances importantes en el proceso de constitución de dichas instancias; entre ellas las siguientes:

- Se han conformado y legalizado las Asociaciones de segundo nivel quienes administrarán los dos fondos para la gestión hídrica participativa FOGESHIP en los Municipios de San Pablo y Tacaná.

- Con el INAB y el Proyecto Bosques Paisajes y Medios de Vida Sostenible de la UICN se coordinó la realización de dos estudios para utilizar los fondos de los programas de incentivos como parte de los aportes al FOGESHIP en el municipio de Tacaná.

- Las municipalidades de San Pablo y Tacaná han emitido acuerdos municipales para la implementación de un Programa de Pago por Servicios Ambientales Municipales.

- Se ha realizado la asignación de fondos a la AFOGESHIP Agua Viva del municipio de San Pablo.

- Se han elaborado los planes estratégicos y los planes operativos 2011 de los FOGESHIP San Pablo y Tacaná. Actualmente las asociaciones (AFOGESHIP) cuenta con una estructura organizativa formada para dicha administración y en la cual participan varios actores (Municipalidades, Sector Privado organizado, Consejos de Microcuencas, COCODES urbanos e instituciones).

No obstante el avance del Proyecto en el alcance de este objetivo, la Misión considera que el Proyecto para dar sostenibilidad a estos resultados iniciales; debe realizar aún esfuerzos en los siguientes aspectos:

1) Vincular a los fondos con el trabajo específico de conservación hacia las zonas de recarga hídrica de las microcuencas productoras de agua: El Proyecto ha desarrollado un programa de Pago por Servicios Ambientales en las municipalidades de San Marcos y Tacaná, que vinculan el consumo de agua en las cabeceras municipales con la conservación del recurso hídrico. El Proyecto ha logrado que el municipio y los usuarios se aproximen a un consenso por pagar por la producción de agua limpia en las zonas de recarga hídrica. Este es un avance meritorio; que sin embargo debe apuntalarse con una clara definición de los programas y los beneficiarios de los fondos aportados y las acciones de la AFOGESHIP. A criterio del Equipo Evaluador, en los meses próximos, el equipo del Proyecto debe apoyar a las AFOGESHIP de San Pablo y Tacaná, a establecer con claridad las relaciones de compromiso con los oferentes de servicios ambientales; definiendo las zonas de trabajo para que coincidan con las zonas de producción de agua y una clara identificación de los oferentes de servicios ambientales (los moradores y propietarios de las tierras de las zonas de recarga hídrica).

2) Brindar apoyo a las municipalidades en la conformación y/o consolidación de las oficinas municipales de agua: Un proceso ordenado de uso y pago por el servicio municipal de agua, es la base para que funcione el programa de pago por servicios ambientales. Este proceso es demandado por las autoridades municipales y servirá para consolidar acciones de gestión del agua en los Municipios y puede seguir el modelo de trabajo realizado por el Proyecto para establecer las oficinas municipales forestales.

3) Reforzar las capacidades gerenciales y la proyección financiera del los Fondo: El Equipo Evaluador identificó que las capacidades de los gerentes de ambos fondos (San Pablo y Tacaná), deben ser reforzadas por el Proyecto en las áreas de administración de fondos, gestión de recursos, manejo financiero y contable. Así mismo, se hace necesario una proyección actualizada

y realista, técnicamente sustentada, del crecimiento y sostenimiento del Fondo para los próximos años, considerando los distintos escenarios y estrategias de gestión, obtención y ejecución de fondos.

OBJETIVO ESPECIFICO 7.

Indicador 7.1: Actores locales conjuntamente con la unidad ejecutora del Proyecto, realizan el seguimiento y evaluación de las actividades participativas.

Con cierta regularidad el Equipo Gerencial del Proyecto y varios actores locales seleccionados han participado en una instancia técnica de apoyo[4], en cuyo seno se han discutido algunos temas importantes del Proyecto, pero fundamentalmente se ha dado seguimiento a la gestión del Proyecto. Algunos Actores locales participantes de ésta instancia ha relevado el hecho de la transparencia y participativo de ésta instancia.

Indicador 7.2. Se sistematizan y difunden las experiencias y métodos del Proyecto a instituciones y organizaciones fuera del área de influencia directa del Proyecto (nacional e internacional) y, en los casos que amerite, se realizan actividades de capacitación.

Existe una divergencia de opinión entre el Equipo Evaluador y algunos miembros del Equipo de la UICN, en criterio de estos últimos los elementos no plenamente logrados del modelo, no impiden el difundir el modelo o partes de él. Los Evaluadores consideran que si bien es posible difundir aspectos o componentes del modelo de gestión integrada de microcuenca; antes de la difusión y replica del modelo, debe concluirse plenamente el mismo y que es un riesgo su difusión parcial, porque en muy buena medida el éxito del modelo desarrollado por el Proyecto, consiste en ser un sistema de componentes que relacionados entre sí, no sólo sumados, permiten tener un modelo.

Indicador 7.3[5] Conocimientos y experiencias locales referidas a producción orgánica y uso de de semillas ancestrales son sistematizadas en al menos dos microcuencas de la parte alta y diseminadas a diferentes niveles mediante diferentes medios (publicaciones, radio, presentaciones, etc.)

Este indicador, que es adicional no ha sido ni debe ser desarrollado y el Equipo del Proyecto no debe enfocarse en esta fase de cierre del mismo.

Indicador 7.4 Los Informes Técnicos y Financieros son enviados a tiempo y aceptados.

Los Evaluadores han tenido pleno acceso a todos los informes de éste proyecto y en su entrevista con el funcionario de la ERPB en Guatemala, este no ha manifestado ningún comentario al respecto, excepto que muchos de los informes narrativos, no estaban basados en resultados y terminaban siendo una relación de las actividades desarrolladas.

[4] Comité Técnico Asesor del Proyecto.
[5] En la reformulación del ML del 2008 este indicador fue reformulado y ubicado en el Objetivo Específico 1.

Indicador 7.5 El Presupuesto del Proyecto se ha ejecutado completamente y en el tiempo acordado.

El análisis que se ha hecho de la ejecución anual, consolidada (2006-2010) y su relación con los logros técnicos, ha mostrado un nivel de desempeño alto por parte del Proyecto.

Indicador 7.6 Marco Lógico realimentado por evaluación participativa intermedia y evaluación externa (3er año).

El ML del Proyecto ha tenido de origen una serie de debilidades, por lo que el propio de Sistema de M&E del mismo tiene limitaciones, pese a ello el Proyecto ha desarrollado acciones de seguimiento así mismo de manera regular. La ausencia de una Evaluación de Medio Término resalta en el Proyecto porque le hubiera permitido encarar la última fase del Proyecto de una manera más enfocada. Pese a estas limitaciones, el Equipo Evaluador resalta la capacidad del Proyecto de sobreponerse a dichas limitaciones, dando respuestas con bastante oportunidad y relativa calidad.

LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del Proyecto es "Actores locales fortalecidos mantienen y amplían procesos y políticas comunitarias de manejo sostenible del agua y sus recursos asociados", teniendo como indicadores generales los siguientes:

- Se inician procesos locales de manejo del agua y sus recursos asociados en 7 microcuencas.
- Se completa el proceso de establecimiento, articulación y reconocimiento de comités de cuencas a diferentes niveles (local, subcuenca y cuenca) en las cuencas de los ríos Suchiate y Coatán.
- Los procesos locales de manejo del agua y sus recursos asociados continúan su desarrollo en las siete microcuencas donde funcionan actualmente.

De acuerdo con el Marco Lógico del Proyecto, el cumplimiento de los 7 objetivos específicos, medido en términos de los respectivos indicadores, nos lleva al cumplimiento del Objetivo General. Si analizamos los indicadores del objetivo general, a la luz de la descripción del logro de los objetivos específicos, puede concluirse que el objetivo del Proyecto ha sido alcanzado plenamente. Si se analiza cada uno de los indicadores formulados para medir el cumplimiento del Objetivo General, sobre la evidencia del cumplimiento de los objetivos específicos y su medición, es contundente que los indicadores a. y b. han sido cumplidos plenamente. En cuanto al indicador c., el Proyecto ha logrado avances significativos y aún y cuando este indicador no se ha alcanzado en su totalidad, el Proyecto encamina acciones y procesos para lograrlo en los meses finales que quedan para ejecución. Esto implica que el Proyecto deberá hacer esfuerzos especiales para completar los procesos pendientes durante los próximos mesesrelacionados con la formación y articulación de los comités de subcuenca y cuenca, durante los meses de abril, mayo y junio del 2011.

Teniendo como base la información documental proporcionada por el Proyecto, las evidencias de campo recabadas y las opiniones de los actores clave consultados, el Equipo Evaluador considera que el Proyecto ha cumplido plenamente con el objetivo general enunciado y que en la zona del Proyecto los "Actores locales fortalecidos mantienen y amplían procesos y políticas comunitarias de manejo sostenible

del agua y sus recursos asociados". El Proyecto ha cumplido en un 100 por ciento con la casi totalidad de los indicadores formulados y es en los meses que le quedan al Proyecto es factible completar una buena parte de los procesos y acciones que llevarán al cumplimiento de todos los indicadores en su totalidad.

3.2 Análisis de las Percepciones de los Resultados Logrados por el Proyecto

Las percepciones no pretenden reflejar hechos sino la realidad como la ven, comprenden y sienten los actores consultados, hay que aceptar que las percepciones reflejan solo lo que son ideas primarias con fuerte contenido emocional, no necesariamente realidades fácticas, pero hay que tomar en cuenta que esas percepciones por otra parte, tienen enormes grados de influencia sobre la voluntad o el querer hacer o el cómo hacer de las personas en determinados contextos. Si las percepciones negativas coinciden con la realidad de los resultados, hay una tarea importante de mejoramiento del desempeño o logro de los resultados por parte del Proyecto, si solo son percepciones que no reflejan la realidad del logro de los resultados, hay una tarea comunicacional importante por hacer por parte del Proyecto, es decir que el Proyecto no pudo comunicar adecuadamentesus resultados.

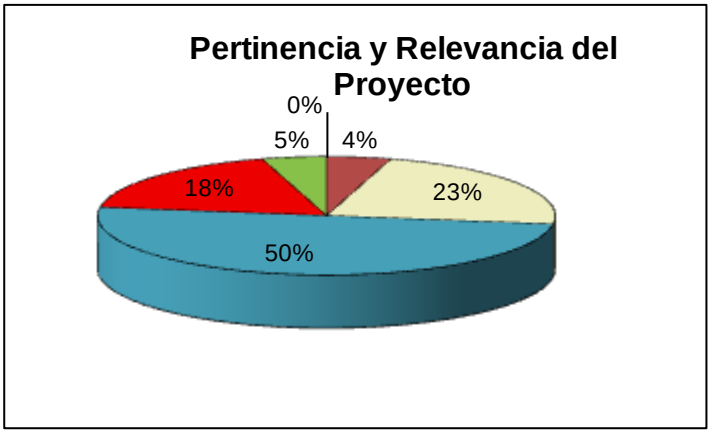
Las percepciones reflejadas, deberían también llevar entonces, a una reflexión en el Proyecto respecto a la imagen y capacidad de comunicación institucional a sus socios y clientes, sobre los resultados y su desempeño para alcanzarlos.

3.2.1 Consolidado de las Percepciones de los Actores sobre el Proyecto

Se ha dividido este análisis de las percepciones con un criterio deductivo, la primera parte donde se refleja los datos consolidados para todas las respuestas de los 15 entrevistados y 7 encuestados electrónicamente -22 en total- para los cinco criterios con todas sus preguntas, y se sacó un promedio por cada criterio. La segunda parte es un análisis detallado de cada uno de los cinco criterios (Pertinencia; Eficacia; Eficiencia, Logro de Resultados y Sostenibilidad, con cada una de sus preguntas y se ha promediado también las respuestas del total de entrevistados/encuestados para cada una de ellas.

3.2.2 Pertinencia/Adecuación a la Demanda

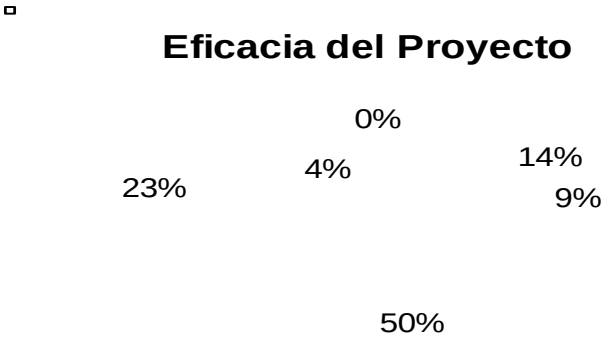
CRITERIOS	Pertinencia y Relevancia	%
NADA/MALO	0	0,00
POCO/EN PARTE	1	4,55
MEDIANAMENTE	5	22,73
PLENAMENTE	11	50,00
SUPERADO	4	18,18
N/A NO APLICA	1	4,55
TOTAL	22	100,00



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y Encuestas de la Evaluación Final Tacaná II, Marzo 2011.

La percepción de los actores locales, departamentales, nacionales a internacionales, estos dos últimos muy escasamente consultados en número, muestra una abrumadora mayoría positiva que supera el 91% del número de entrevistados encuestados. La pertinencia o relevancia está referida a la temática abordada por el Proyecto, su importancia de resolverla en la percepción de los actores, la respuesta como Proyecto a una necesidad sentida por los actores, la percepción abrumadoramente positiva de los actores, muestra el alto nivel de comprensión, empatía e identificación que el Proyecto ha logrado con sus objetivos y resultados.

3.2.3 Eficacia

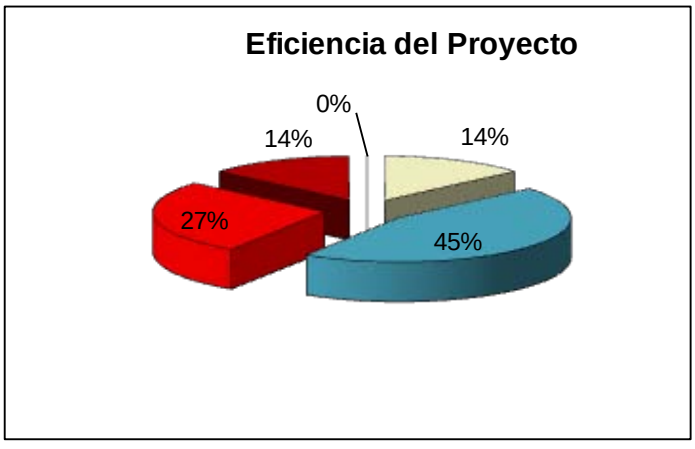


CRITERIOS	Eficacia	%
NADA/MALO	0	0,00
POCO/EN PARTE	3	13,64
MEDIANAMENTE	2	9,09
PLENAMENTE	11	50,00
SUPERADO	5	22,73
N/A NO APLICA	1	4,55
TOTAL	22	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y encuestas de la Evaluación Final Tacaná II, Marzo 2011.

Un poco menos de dos tercios de los actores entrevistados/encuestados consideran que el Proyectoha producido resultados con oportunidad, que ha generado bienes y servicios adecuados y ha fortalecido a las instituciones locales. El porcentaje de la franja intermedia reflejada en poco, en parte o medianamente es cercana a la cuarta parte de los entrevistados, indicador a tomar en cuenta.

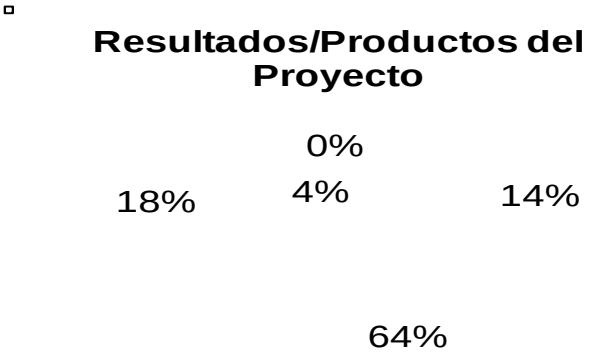
3.2.4 Eficiencia



CRITERIOS	Eficiencia	%
NADA/MALO	0	0,00
POCO/EN PARTE	0	0,00
MEDIANAMENTE	3	13,64
PLENAMENTE	10	45,45
SUPERADO	6	27,27
N/A NO APLICA	3	13,64
TOTAL	22	100,00

Las preguntas en torno a la Eficiencia abarcan temas como la calidad de la asistencia técnica ofertada o proporcionada por el Equipo, la relación costo beneficio con relación a los resultados obtenidos, donde en criterio de más de dos terceras partes de los entrevistados/encuestados consideran que el Proyecto ha logrado e incluso superado las expectativas.

3.2.5 Nivel de Logro de los Resultados

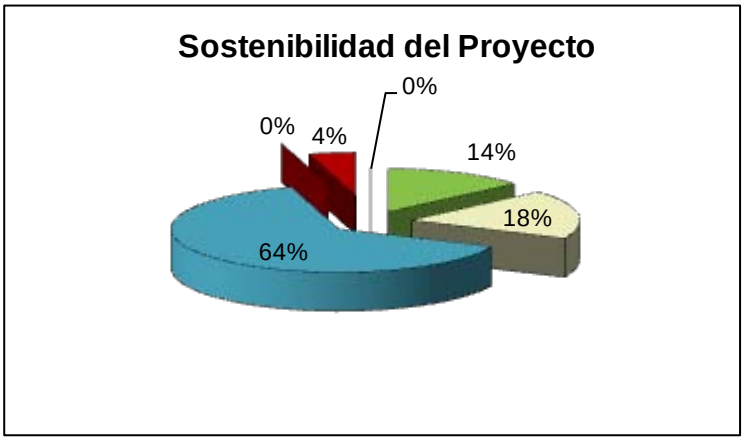


CRITERIOS	Resultados	%
NADA/MALO	0	0,00
POCO/EN PARTE	0	0,00
MEDIANAMENTE	3	13,64
PLENAMENTE	14	63,64
SUPERADO	4	18,18
N/A NO APLICA	1	4,55
TOTAL	22	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y encuestas de la Evaluación Final Tacaná II, Marzo 2011.

En lo referente al logro mismo de los resultados, es decir si los Resultados identificados por el Proyecto como logrados o parcialmente logrados otra vez una clara mayoría superior a los dos tercios de los entrevistados/encuestados consideran que son los resultados alcanzados, los esperados, que fortalecen a sus instituciones y que la previsión de los riesgos del Proyecto fue la adecuada.

3.2.6 Sostenibilidad



CRITERIOS	Sostenibilidad	%
NADA/MALO	0	0,00
POCO/EN PARTE	3	13,64
MEDIANAMENTE	4	18,18
PLENAMENTE	14	63,64
SUPERADO	0	0,00
N/A NO APLICA	1	4,55
TOTAL	22	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y encuestas de la Evaluación Final Tacaná II, Marzo 2011.

Una mayoría menos claramente definida y más tendiente a la media, considera que los Resultados obtenidos por el Proyecto tendrán continuidad después del mismo, que las estructuras organizativas u operativas montadas a partir del Proyecto tendrán continuidad.

3.2.7 Conclusiones sobre percepciones generales

Hay una clara y fuerte percepción positiva de los actores sobre el Proyecto, que abarcan los criterios de relevancia, pertinencia, eficacia, eficiencia, logro de resultados y sostenibilidad.

Las dos tendencias positivas pero con mayor peso intermedio están en los criterios de eficacia y eficiencia, lo que puede deberse a una falta de información o a que los contenidos e instrumentos de la transmisión de la información no hayan sido los más adecuados.

Esto confirma en terminos globales la percepción recogida por la Misión de Evaluación en torno al alto nivel de identificación, reconocimiento y conocimiento que sobre el Proyecto se ha encontrado en las visitas de campo con los actores locales fundamentalmente. Muestra también globalmente que los Resultados señalados como logrados por el Proyecto son identificados y valorados como tales por los Actores.

3.3 Percepciones Desagregadas por (5) Criterios sobre el Proyecto

Esta segunda parte del análisis de las percepciones es un análisis detallado de cada uno de los cinco criterios: Pertinencia; Eficacia; Eficiencia, Logro de Resultados y Sostenibilidad, que recoge las percepciones de cada una de las preguntas contenidas en cada uno de los cinco criterios expuestos; se han promediado también las respuestas del total de entrevistados/encuestados para cada una de ellas. Este ejercicio permite nuevamente, tener una imagen de las tendencias de las percepciones con un mayor detalle para cada criterio.

Los elementos de calificación usados por los Actores para la calificación delos criterios de percepción sobre el Proyecto en cada una de las preguntas, han sido:

1= Nada/Malo/Inexistente/Nulo/deficiente	**2= Poco/en parte/parcialmente/malo**	**5= Superado/lleno las expectativas**
3= Medianamente/Logrado a penas/regular	**4= Plenamente/logrado/cumplido/bien**	**6= n/a. No Aplica/No conoce/. Se abstiene**

Se ha resaltado con los mismos colores estandarizados las calificaciones resultantes para una mejor visualización. Es importante reiterar que las percepciones no tienen pretensiones estadísticas, ni de representación de realidades fácticasen este modesto estudio; es un ejercicio de acercamiento al entendimiento, sentir y voluntad de los Actores con los que ha interactuado el Proyecto.

3.3.1 Pertinencia/Adecuación a la Demanda

En lo referido a la adecuación del Proyecto como respuesta a la demanda local se nota una abrumadora mayoría positiva. El Proyecto responde a una demanda local claramente sentida.

Más de dos tercios de los Actores consideran que el Proyecto ha incorporado los ejes transversales de género y etnicidad adecuadamente en su diseño e implementación.

Aunque dos tercios consideran que el Proyecto ha tenido una capacidad de adaptación al contexto político cambiante –fundamentalmente el Municipal- claramente presente en el 2008 a nivel local y nacional, cerca a un 30% consideran que esa capacidad es media en el Proyecto. Considerando el presente año como de cierre y de un proceso electoral y de nueva transición, habría que revisar las estrategias de institucionalización y sostenibilidad que se usaron para hacerlas más eficientes.

La percepción de los Actores sobre el vínculo entre la gestión integrada de cuencas y la reducción de la pobreza muestra una tendencia media, lo que puede significar que pese al alto logro de sensibilización e identificación que el Proyecto ha logrado en los Actores, fundamentalmente locales y departamentales en torno a la temática del agua, está todavía en un buen segmento de los mismos Actores, no se vincula con la lucha contra la pobreza, uno de los principales problemas y tema de interés de los políticos, uno de los principales Actores locales/departamentales socios del Proyecto.

1= Nada/Malo/Inexistente/Nulo/deficiente	**2= Poco/en parte/parcialmente/malo**							**5= Superado/lleno las expectativas**						
3= Medianamente/Logrado a penas/regular	**4= Plenamente/logrado/cumplido/bien**							**6= n/a. No Aplica/No conoce/Se abstiene**						
PERTINENCIA/RELEVANCIA DE LA TEMÁTICA, OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO.														
CRITERIOS	**1**	**%**	**2**	**%**	**3**	**%**	**4**	**%**	**5**	**%**	**6**	**%**	**TOTAL**	**%**
¿Hay consistencia entre las necesidades de los beneficiarios y las prioridades establecidas en el Resultado/Objetivo?					**1**	**4,54**	**12**	**54**	**9**	**40,96**			**22**	**100**
¿En qué medida ha logrado el Objetivo/Resultado proporcionar un marco apropiado en el contexto institucional, para las demandas de los sectores sociales vinculados al Medio Ambiente en la región?					**1**	**4,54**	**17**	**77,28**	**4**	**18,18**			**22**	**100**
¿Cree que los objetivos/resultados del Proyecto han incluido metas transversales de género, etnicidad y de sostenibilidad ambiental?					**3**	**13,63**	**14**	**63,63**	**5**	**22,72**			**22**	**100**

¿Cómo valora Ud., la capacidad del Proyecto de adaptarse al ambiente político cambiante (cambio de Gobierno y Autoridades Municipales) la transición que se dio en Guatemala en el 2008?					**6**	**27,27**	**16**	**72,72**					**22**	**100**
¿Considera que el Proyecto contribuyó de una manera adecuada a la reducción de la pobreza en Guatemala desde el tema de la Gobernabilidad del Agua?			**1**	**4,54**	**6**	**27,27**	**12**	**54,54**	**2**	**9,0**	**1**	**4,54**	**22**	**100**

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y Encuestas de la Evaluación Final Tacaná II, Marzo 2011.

3.3.2 Eficacia

Más de dos tercios de los Actores consideran que el Proyecto logró los Resultados que se propuso.Una proporción casi similar considera que el Proyecto ha fortalecido las instituciones locales proporcionándoles productos y servicios adecuados y mejores que con lo que contaba en el pasado.

Más de dos tercios de los Actores consideran que los Resultados alcanzados por el Proyecto se deben a su desempeño y no a otros factores externos. Una proporción similar a la anterior de Actores, considera que el Proyecto no sólo ha contribuido a cambiar el modo de hacer o actuar de las autoridades sino también de las instituciones; eso es un gran mérito del Proyecto porque entre las cosas más difíciles de cambiar en las personas e instituciones son los modos de pensar y de actuar que de ellos se derivan.

Hay un porcentaje cercano al 20% de los Actores consultados, que consideran que el Proyecto o no ha logrado o no saben si ha logrado una mayor participación ciudadana, este elemento también podría tener que ver con los contenidos y los instrumentos de transmisión de los mensajes que ha tenido el Proyecto. En contraposición una clara mayoría de dos tercios de los mismos Actores consideran claramente que el Proyectocontribuyó a una mayor participación ciudadana, este elemento está fuertemente vinculado a la gobernabilidad.

La calidad de la asistencia técnica ofertada por el Proyecto tiene un interesante indicador de haber superado las expectativas, pero sin embargo en conjunto muestra alrededor de una calificación del 60% que correspondería a una tendencia superior a la media.

1= Nada/Malo/ Inexistente/Nulo/ deficiente	2= Poco/en parte/parcialmente/malo	5= Superado/lleno las expectativas
3= Medianamente/ Logrado a penas/ regular	4= Plenamente/logrado/cumplido/bien	6= n/a. No Aplica/No conoce/Se abstiene

EFICACIA														
CRITERIOS	**1**	**%**	**2**	**%**	**3**	**%**	**4**	**%**	**5**	**%**	**6**	**%**	**TOTAL**	**%**
¿Cómo calificaría Ud. el logro que alcanzó el Proyecto TACANA II en relación al que se propuso?					1	4,54	15	68,18	6	27,27			22	100
¿Cree que el Proyecto TACANA II ha contribuido al fortalecimiento de las instituciones locales que participaron del mismo?							15	68,18	7	31,81			22	100
¿La(s) institución(es) locales que participaron del Proyecto TACANA II cree que cuentan con productos (bienes o servicios) más apropiados/adecuados que los que tenían en el pasado?					2	9,0	16	72,72	4	18,18			22	100
¿Cree que el Proyecto TACANA II ha contribuido a la consolidación de la(s) instituciones locales?					1	4,54	14	63,63	6	27,27			22	100
¿En qué medida los resultados/objetivos identificados (ver matriz de resultados/objetivos del Proyecto) ha sido logrado por la intervención de PROYECTO TACANA II o más bien se lograron por otros factores o actores externos?					2	9,0	12	54,0	7	31,81			22	100
¿El modelo de actuación/intervención/ejecución de PROYECTO TACANA II ha contribuido para cambiar positivamente el modo de actuar de su (las) institución (es), autoridad(es) local(es)?					3	13,63	13	59,09	6	27,27			22	100
¿El modelo de actuación/intervención/ejecución del PROYECTO TACANA II cree que ha contribuido a una mayor participación ciudadana?					3	13,63	13	59,09	5	22,72	1	4,54	22	100

¿Cómo calificaría la asistencia técnica de PROYECTO TACANA II para lograr los resultados/objetivos o productos identificados?					5	22,72	8	36,36	7	31,81	2	9,0	22	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y Encuestas de la Evaluación Final Tacaná II, Marzo 2011.

3.3.3 Eficiencia

Aproximadamente un 30% de los consultados, consideran que el diseño y la planificación propuestas por el Proyecto garantizarían el logro de los Resultados.

Muy cerca de la mitad de los Actores consultados no sabe o no ha querido responder en torno al tema de la relación de costos por resultado, en parte es posible por no tener información o porque prefiere no opinar al respecto, pero se trata de un tema importante.

Claramente más de dos tercios de los consultados está convencido que el Proyecto apoya a las organizaciones locales.

1= Nada/Malo/ Inexistente/Nulo/ deficiente	**2= Poco/en parte/parcialmente/malo**													
3= Medianamente/ Logrado a penas/regular	**4= Plenamente/logrado/cumplido/bien**													
EFICIENCIA														
CRITERIOS	**1**	**%**	**2**	**%**	**3**	**%**	**4**	**%**	**5**	**%**	**6**	**%**	**TOTAL**	**%**
¿Cree que el diseño/planificación/propuesta de la Asistencia Técnica del PROYECTO TACANA II es un instrumento eficiente para alcanzar los resultados/productos/objetivos de la (s) institución(es) local(es)?					5	22,72	10	45,45	6	27,27	1	4,54	22	100
Rentabilidad de resultados: ¿Cree que hay una relación adecuada entre los costes y los resultados obtenidos por PROYECTO TACANA II?							10	45,45	3	13,63	9	40.96	22	100
¿Cree Ud. que el equipo profesional de PROYECTO TACANA II ha apoyado a las Organizaciones Locales para lograr los Resultados?					3	13,63	10	45,45	8	36,36	1	4,54	22	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y Encuestas de la Evaluación Final Tacaná II, Marzo 2011.

3.3.4 Nivel de Logro de los Resultados

Más de un 90% de los Actores consideran que tienen metas compartidas con el Proyecto y que este les contribuye a alcanzarlas.

El nivel de los resultados de las acciones de incidencia del Proyecto, generando políticas públicas comprensivas sobre el tema agua, es calificada medianamente por los Actores y los evaluadores consideramos que es una percepción válida, lo que no significa que no se hayan hecho actividades y acciones para conseguirlo sino que sus resultados son medios.

Aunque un porcentaje alrededor del 60% de los Actores consultados considera que las estrategias implementadas por el Proyecto han dado los Resultados esperados; más de dos tercios consideran que los Resultados obtenidos son los esperados, la pregunta sería ¿qué elementos sino han sido las estrategias del Proyecto son las que permitieron llegar a los resultados esperados? Algo más de un 36% de los Actores consultados se abstuvieron de contestar en torno a si el Proyecto tenía un sistema de M&E. Alrededor del 60% consideran que si lo tenía y localificaron entre logrado y superado. Alrededor de un 60% de los consultados consideran que el Proyecto ha hecho una buena gestión de los riesgos del mismo, pero cerca de un 40% considera un desempeño medio o se abstiene de responder.

1= Nada/Malo/Inexistente /Nulo/deficiente	2= Poco/en parte/parcialmente/malo	5= Superado/lleno las expectativas
3= Medianamente/Logrado a penas/regular	4= Plenamente/logrado/cumplido/bien	6= n/a. No Aplica/No conoce/Se abstiene

ESTABLECIMIENTO DE LOS RESULTADOS														
CRITERIOS	**1**	**%**	**2**	**%**	**3**	**%**	**4**	**%**	**5**	**%**	**6**	**%**	**TOTAL**	**%**
¿Los resultados de PROYECTO TACANA II contribuyen a las metas de su institución?							14	63,63	8	36,36			22	100
¿Cree que PROYECTO TACANA II con este Resultado/Objetivo ha contribuido en modificar o generar políticas nacionales positivas sobre el tema?					8	36,64	12	54,0	2	9,0			22	100
¿Las estrategias implementadas por PROYECTO TACANA II para lograr estos Resultados/Objetivos fueron exitosas?					7	31,81	15	68,18					22	100
¿Los resultados/productos/objetivos alcanzados por PROYECTO TACANA II (ver matriz de resultados del Proyecto) han sido los esperados?					3	13,63	16	72,72	3	13,63			22	100
¿Los resultados/productos/objetivos que aparecen como alcanzados por el PROYECTO TACANA II (ver matriz de resultados) cree que son los alcanzados?							17	77,27	5	22,72			22	100
¿Hay un sistema de seguimiento, evaluación y de divulgación de los resultados/productos/objetivos del PROYECTO TACANA II?							10	45,45	4	18,18	8	36,36	22	100

¿Los riesgos internos y externos de PROYECTO TACANA II han sido previstos o han tenido respuestas, que han permitido manejar esos riesgos y las oportunidades de manera apropiada y oportuna?					3	13,63	11	50,0	2	9.0	6	27,27	22	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y Encuestas de la Evaluación Final Tacaná II, Marzo 2011.

3.3.5 Sostenibilidad

Cerca de los dos tercios de los Actores piensan que los Resultados alcanzados por el Proyecto tendrán continuidad una vez concluido éste.

En una tendencia que supera los dos tercios los consultados consideran que las estructuras operacionales creadas o que el Proyecto contribuyó a su creación continuarán una vez concluido éste. La media que los mismos Actores consideran que la asistencia técnica ofertada por el Proyecto tendrá continuidad.

Alrededor del 90% de los consultados considera que las temáticas abordadas por el Proyecto requieren de continuidad y están aún vigentes.

1= Nada/Malo/Inexistente/Nulo/deficiente	2= Poco/en parte/parcialmente/malo	5= Superado/lleno las expectativas
3= Medianamente/Logrado a penas/regular	4= Plenamente/logrado/cumplido/bien	6= n/a. No Aplica/No conoce/Se abstiene

SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS														
CRITERIOS	**1**	**%**	**2**	**%**	**3**	**%**	**4**	**%**	**5**	**%**	**6**	**%**	**TOTAL**	**%**
¿Los resultados/productos/ objetivos (bienes y servicios) continuarán después del la intervención de PROYECTO TACANA II?					4	18,18	15	68,18	2	9,0	1	4,54	22	100
¿Las estructura operacional que se monto en su institución o en otras que Ud. Conozca por el PROYECTO continuarán después del PROYECTO TACANA II?					2	9,0	17	77,27	3	13,63			22	100
¿El equipo técnico profesional (no como personas) sino como unidad/instancia técnica continuará después del PROYECTO TACANA II?					2	9,0	12	54,54	4	18,18	4	18,18	22	100
¿Cree que las prioridades y los objetivos de PROYECTO TACANA II siguen aún vigentes y deben tener aun continuidad?							17	77,27	4	18,18	1	4,54	22	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y Encuestas de la Evaluación Final Tacaná II, Marzo 2011.

3.3.6 Conclusiones de análisis de percepciones detallado

El Proyecto en la percepción de los Actores consultados tiene en cuanto a las preguntas del criterio de pertinencia, relevancia y adecuación a la demanda altos niveles de aceptación y reconocimiento en términos globales.

En la percepción de los consultados, el Proyecto ha logrado los Resultados propuestos y ha fortalecido a los Actores fundamentalmente locales.

Se debe tomar muy encuentra de casi un tercio de los consultados en torno a la capacidad del Proyecto de adaptarse a los procesos de transición política, tienen dudas, elemento que es muy importante en esta fase de cierre del Proyecto que coincide con una fase inicial de un nuevo proceso electoral del país. En ese contexto el vincular la temática de la gestión integrada de cuencas con la lucha contra la pobreza, puede ser un instrumento valioso para navegar en el proceso pre-electoral y de transición de autoridades locales, departamentales y nacionales que se ha iniciado éste año y culminará recién a mediados del próximo año 2012. En este sentido, pasar de lo reivindicativo a lo propositivo y del control social necesario a las alianzas público-privadas-sociedad civil podría ser una buena estrategia. Por lo anteriormente expuesto, la vinculación entre la gestión integrada de cuencas con la lucha contra la pobreza es uno de los desafíos en parte pendientes de transmitir por el Proyecto a sus socios Actores, y puede ser un tema de interés de estos últimos en los procesos políticos en curso.

El Proyecto en percepción de los actores ha logrado cambiar el comportamiento de autoridades e instituciones –fundamentalmente locales- en torno a la temática del agua. El vincular el cambio del comportamiento a las acciones de Comunicación y Capacitación que hace el Proyecto puede ser una de las maneras de consolidar estos logros.

Parece que la temática de la gobernabilidad en torno al agua impulsada por el Proyecto es otro de los logros percibidos claramente por los Actores, al igual que las altas calificaciones sobre la calidad de la asistencia técnica ofertada.

Hay un porcentaje importante de Actores que no se pronunciaron sobre la relación costo beneficio en la obtención de los Resultados por el Proyecto, pero en un contexto cada vez más competitivo por los fondos entre las ONGs nacionales y las internacionales, debe quedar claro que las explicaciones de los Actores, sobre todo locales, puede ser la mejor carta de presentación para las ONGs Internacionales, más allá o a demás de los méritos institucionales.

La incidencia en políticas públicas nacionales es vista como medianamente lograda por los Actores, donde el éxito parece ser claramente mayor, es en la incidencia a nivel local y departamental.

Algo más de un 36% de los Actores consultados se abstuvieron de contestar en torno a si el Proyecto tenía un sistema de M&E, eso puede deberse a varias razones, a la insuficiente o inadecuada difusión de los resultados del mismo o incluso hasta su ausencia.

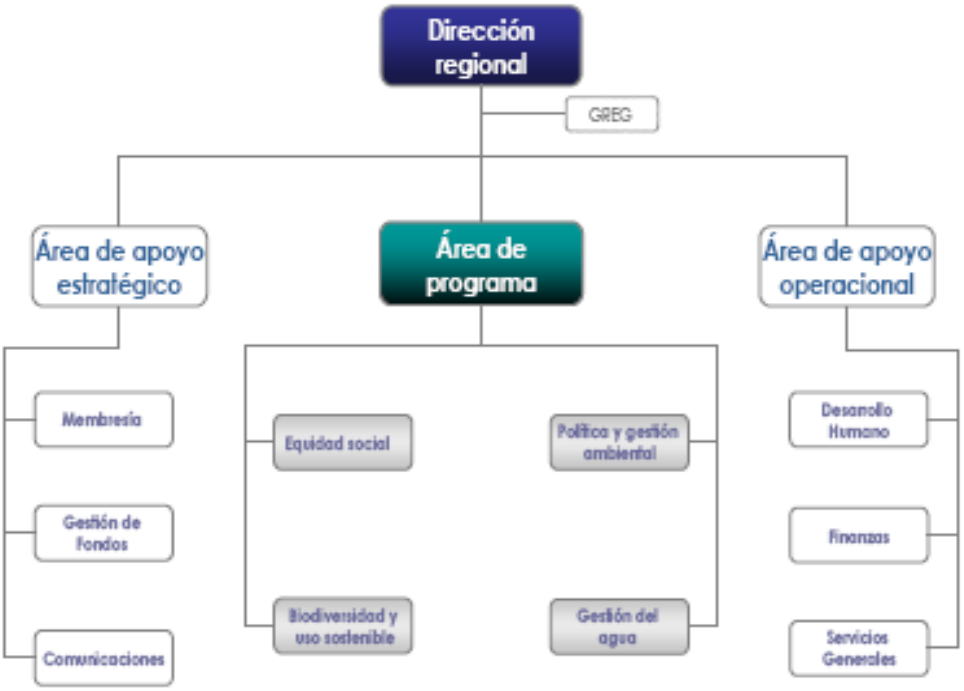
Una amplia mayoría de los Actores piensan que los Resultados alcanzados por el Proyecto, las estructuras operativas y que las temáticas abordadas, tendrán continuidad una vez concluido éste, lo que la sostenibilidad institucional parece percibida claramente.

SECCION IV. ANÁLISIS DE LA GESTION DEL PROYECTO

4.1 Arquitectura Organizacional del Proyecto

La arquitectura institucional del ProyectoTacaná II sigue el modelo clásico y establecido por las ONG Internacionales para la gestión de sus Proyectos locales en Guatemala y otros países. Las decisiones estratégicas son asumidas por la Oficina Regional en este caso de UICN; la asignación de los recursos y la supervisión de la Gestión son la responsabilidad de ésta misma instancia regional y la gestión de las actividades y el logro de los Resultados es una responsabilidad del Equipo Gerencial y profesional contratado localmente.

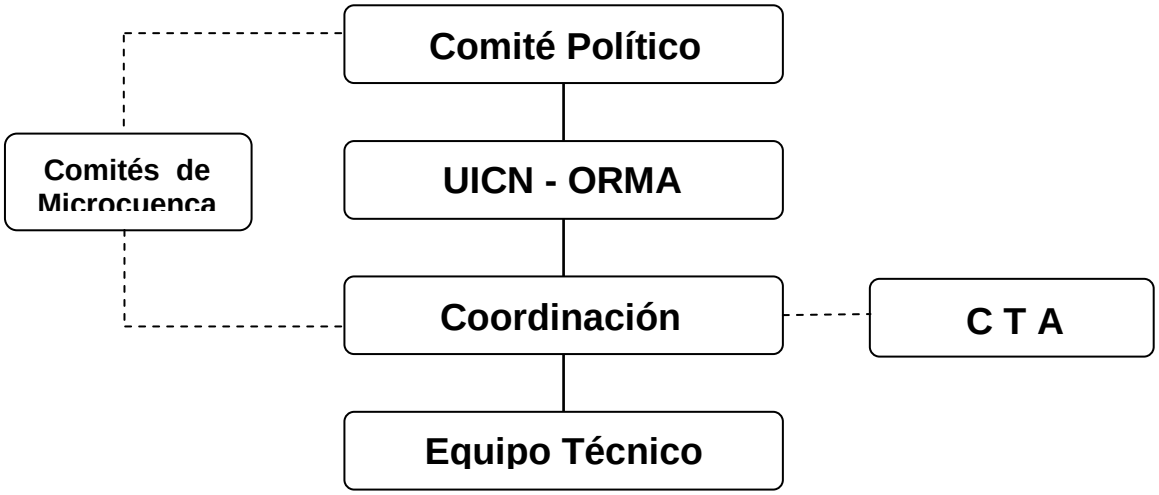
ORGANIGRAMA DE LA OFICINA REGIONAL PARA MESOAMERICA Y EL CARIBE DE UICN



Fuente: Organigrama de la UICN Mesoamérica e Iniciativa Caribe. El ProyectoTacaná se ubica dentro de la Unidad de Gestión del Agua.

Entre los grandes logros de UICN para Tacaná II fue el alto grado involucramiento de actores locales en el proceso de selección y seguimiento del Proyecto, fundamentalmente en la selección del personal profesional -aunque algo complicado este proceso de Participación local- según lo manifestado por algunos participantes.

Organigrama del ProyectoTacaná II



Fuente: Informe de UICN a la ERPB, 2007.

UICN por la información que se ha hecho llegar al Equipo Evaluador, cuenta con políticas adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, estas políticas no siempre encuentran un ambiente y condiciones de adaptabilidad local, eso puede significar mayores o menores grados de esfuerzos locales para "convencer" o someterse a esos marcos normativos institucionales regionales.

El Proyecto no cuenta con un Manual de Ejecución del mismo, que más allá de la formalidad o no de su existencia, podría hacer ayudado a su gestión tanto temática, como operativa. Sin embargo, no hay duda que UICN por su larga trayectoria institucional internacional, cuenta con todos los manuales, procedimientos, mecanismos administrativos, financieros y organizativos, a un nivel plenamente satisfactorio, que es lo que seguramente le permite contar con una credibilidad local, nacional e internacional, que le han permitido en el caso del Proyecto Tacaná II contar con un nivel de credibilidad institucional muy alto que seguramente contribuyó al logro significativo de los resultados.

No se ha encontrado evidencias que los procesos administrativos necesarios para la gestión y control de las operaciones del Proyecto centralizados hayan ofrecido niveles de dificultad en la gestión del mismo,

Es, necesario redefinir una política de contenidos e instrumentos de información y comunicación interna y externa del Proyecto, que permitan una comunicación asertiva, orientada al cambio de comportamiento y

a la transferencia de modelos "logrados" es decir sistemas de conocimiento y no sólo conocimientos/logros parciales.

La responsabilidad del seguimiento y monitoreo de las operaciones recayó fundamentalmente en el Equipo Gerencial local, con el apoyo –de conocimiento de los evaluadores por referencias- de una persona de la oficina regional de UICN, cuyo desempeño conocen los evaluadores por los informes anuales a los que han tenido acceso. Sin embargo, el monitoreo se ha visto enfocado casi exclusivamente en la verificación de actividades programadas y logro de objetivos, descuidándose un análisis en profundidad de los resultados que son los que llevan a Objetivos Específicos, eso no fue posible - el monitoreo de resultados- porque estos no fueron desarrollados en el Marco Lógico del Proyecto. Desde una perspectiva de la Gestión Por Resultados, los mismos son los que pueden determinar el desempeño del Proyecto. Ello ha privado al Proyecto de valiosa información con la que retroalimentar las estrategias de intervención y evitar con ello el riesgo de la insuficiente focalización con la consiguiente pérdida de alcance y escala de los resultados.

Por lo anterior el nivel de alineamiento entre actividades y resultados es bajo, debido a la ausencia en algunos casos y deficiente formulación en otros. Ello pudo haber repercutido negativamente tanto en los niveles de eficacia como de eficiencia del Proyecto, esto no ocurrió, en nuestra opinión, debido a los esfuerzos del Equipo local del Proyecto que la Misión de Evaluación quiere resaltar. Estas energías canalizadas en otros ámbitos del Proyecto podrían haber logrado un más alto nivel de logro de los Resultados alcanzados.

4.2 Gestión Administrativa y Financiera del Proyecto

Todos los documentos a los que ha tenido acceso la Misión de Evaluación, referidos al reporte de la gestión financiera del Proyecto y la entrevista sostenida con funcionarios de la ERPB en Guatemala, responsables del Proyecto, muestran que la gestión financiera y administrativa del Proyecto ha llenado las expectativas.

Los cuadros siguientes muestran, otra vez en un proceso deductivo, los porcentajes de ejecución financiera consolidados para la vida del Proyecto desde Agosto del 2006 a Diciembre 2010, donde se puede apreciar que el nivel de ejecución financiera del mismo deja para esta fase final de cierre del mismo USD 518,744.00 que corresponde al 79% del presupuesto aprobado para el Proyecto. Visto desde la perspectiva de la ejecución presupuestaria por objetivo específico las diferencias entre el nivel de ejecución financiera entre uno y otro no supera los dos puntos porcentuales.

Cuadro 16:
Comparación del presupuesto y la ejecucion financiera del proyecto Tacaná II de agosto 2006 a diciembre 2010

OBJETIVOS PROYECTO	TOTAL PRESUPUES-TADO PARA EL PROYECTO	EJECUTADO (Expresado en Dòlares)					
		ACTIVIDADES	GASTOS DE OPERACIÓN	EJECUCION ACUMULADA AL AÑO 2010	SALDO NO EJECUTADO	% EJECUCION	% SALDO
Objetivo 1	229,392.74	65,883.67	122,956.96	188,840.63	40,552.11	82%	18%
Objetivo 2	969,363.69	468,066.42	296,983.04	765,049.46	204,314.23	79%	21%
Objetivo 3	296,360.66	69,291.62	151,483.29	220,774.91	75,585.75	74%	26%
Objetivo 4	154,460.50	28,543.19	96,948.41	125,491.60	28,968.90	81%	19%
Objetivo 5	178,552.26	44,345.87	102,392.32	146,738.19	31,814.07	82%	18%
Objetivo 6	357,406.37	93,213.96	188,989.04	282,203.00	75,203.37	79%	21%
Objetivo 7	314,463.78	73,749.27	178,408.94	252,158.21	62,305.57	80%	20%
TOTALES	**2,500,000.00**	**843,094.00**	**1,138,162.00**	**1,981,256.00**	**518,744.00**	**79%**	**21%**

Fuente: ProyectoTacaná II, UICN, Guatemala.

Si se hace el mismo ejercicio de manera desagregada por cada año de ejecución del Proyecto obtenemos resultados como:

Cuadro 17:
Ejecución Presupuestaría 2008 (en USD) por Objetivos en porcentajes

Objetivos	Presupuesto de Actividades según POA 2008	Total Ejecutado del Presupuesto 2008	Total Ejecutado del Presupuesto 2008	Remanente
Objetivo 1	77,008.57	58,730.34	76%	24%
Objetivo 2	281,953.04	240,125.41	85%	15%
Objetivo 3	47,154.54	42,931.64	91%	9%
Objetivo 4	22,421.32	24,302.66	108%	-8%
Objetivo 5	43,284.66	28,652.84	66%	34%
Objetivo 6	81,356.30	31,612.93	39%	61%
Objetivo 7	99,090.40	65,737.35	66%	34%
TOTALES	652,268.83	492,093.17	75%	25%

Fuente: Proyecto Tacaná II, UICN, Guatemala.

El promedio de ejecución anual para el año 2008 es cuatro puntos porcentuales menos que el promedio global, lo que no es significativo, donde las diferencias afloran es cuando se mira las diferencias en la ejecución presupuestaria por Objetivo Específico, donde el rango de diferencia hacia arriba va desde 1% al 33%.

En el 2008 hubo una ejecución presupuestaria en algunos Objetivos Específicos en promedio mayor al 15% y un promedio desubejecucióncon relación a la media del 18% para la misma gestión.

Cuadro 18:
Ejecución Presupuestaría 2009 (en USD) por Objetivos en porcentajes

OBJETIVO	PRESUPUESTO AUTORIZADO AÑO 2009	TOTAL EJECUTADO AÑO 2009	REMANENTE	% EJECUCIÓN	% REMANENTE
Objetivo 1	46,089.63	28,944.26	17,145.37	63%	37%
Objetivo 2	261,417.77	227,666.01	33,751.76	87%	13%
Objetivo 3	51,115.35	48,818.00	2,297.35	96%	4%
Objetivo 4	34,128.78	21,654.18	12,474.60	63%	37%
Objetivo 5	51,507.15	42,963.16	8,543.99	83%	17%
Objetivo 6	76,305.47	44,477.97	31,827.50	58%	42%
Objetivo 7	71,525.63	54,742.99	16,782.64	77%	23%
TOTALES	**592,089.78**	**469,266.57**	**122,823.21**	**79%**	**21%**

Fuente: Informe Anual 2009, ProyectoTacaná II, UICN.

El promedio de ejecución presupuestaria del año 2009 es exactamente igual que el promedio global para toda la vida del Proyecto 79%, donde la diferencia es mayor es en la ejecución presupuestaria por Objetivo Específico donde el rango de diferencia hacia arriba es en promedio del 7%, para algunos Objetivos Específicos y en promedio una diferencia hacia abajo en la ejecución presupuestaria en promedio del 13,75% para la misma gestión.

Cuadro 19:
Ejecución Presupuestaría 2010 (en USD) por Objetivos en porcentajes

OBJETIVOS POA 2009	PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO AÑO 2010	REMANENTE	% EJECUCION	% REMANENTE
Objetivo 1	44,263.54	43,006.09	1,257.45	97%	3%
Objetivo 2	167,740.53	165,024.52	2,716.01	98%	2%
Objetivo 3	87,513.54	86,165.37	1,348.17	98%	2%
Objetivo 4	45,563.53	43,514.02	2,049.51	96%	4%
Objetivo 5	57,663.54	55,962.01	1,701.53	97%	3%
Objetivo 6	109,758.79	96,129.45	13,629.34	88%	12%
Objetivo 7	74,263.53	69,367.52	4,896.01	93%	7%
TOTALES	**586,767.00**	**559,168.98**	**27,598.02**	**95%**	**5%**

Fuente: Informe Anual 2010, ProyectoTacaná II, UICN.

El promedio de ejecución presupuestaria del año 2010 es 16% más que el promedio global para toda la vida del Proyecto que es del 79%, lo que seguramente se explica por la mayor presión de gasto que se da hacia el final de los Proyectos, con el deseo de ejecutar todos los recursos programados. La diferencia es mucho menor que los otros años en la ejecución presupuestaria por Objetivo Específico donde el rango de diferencia hacia arriba es a penasdel 2,2%, y en promedio una diferencia hacia abajo en la ejecución presupuestaria en promedio por Objetivo Específico es de 4,5% para la misma gestión.

Todo lo anterior sirve para mostrar de manera consolidada para los últimos tres años: 2008, 2009 y 2010, los niveles de eficiencia en la ejecución por objetivos específicos y por gestión; si se compara con los niveles de logro de resultados del Proyecto para los mismos periodos y en relación a los mismos Objetivos Específicos que permiten una evaluación del desempeño de la gestión financiera del Proyecto, que mirado hacia el pasado, parece poco relevante para ésta Misión de Evaluación Final del Proyecto, pero que incorporado al sistema de M&E de un Proyecto, permitiría mejorar el desempeño.

Los Evaluadores consideran más productivo centrarse en esta evaluación final del Proyecto en establecer la relación entre los porcentajes de logro de resultados, en este caso de los Objetivos Específicos y el porcentaje de ejecución presupuestaria alcanzado por el Proyecto, que como se puede apreciar tiene escasamente una diferencia de un 0.5% entre ambas. Lo que muestra un alto nivel de coherencia entre la ejecución técnica y financiera del Proyecto.

Cuadro 20:
Comparación entre Avance Técnico y Financiero
al 2010 por Objetivos en %

Objetivos	Porcentaje ejecución técnica	Porcentaje ejecución financiera
1. Normas Consuetudinarias	100	82
2. Gestión de los Consejos	100 +	79
3. Incidencia Política	70.25	74
5. Sector Privado	61.66	81
5. Gestión de Riesgo	80	82
6. Pago por Servicios Ambientales	60	79
7. Gestión del Proyecto	92.50	80
TOTAL	**80.63**	**79.57**

Si se comparan los tres análisis expuestos, la conclusión inicial obvia es que el comportamiento del Proyecto no es lineal ni uniforme, que hay diferencias entre las distintas fases –inicial, intermedia y de

cierre- tanto en la ejecución financiera como técnica. El monitorear estos comportamientos permiten ajustar de manera regular la planificación del Proyecto en los financiero y técnico y con ello aumentar las posibilidades de éxito en el desempeño.

4.3 Valor Agregado de la UICN a la Gestión del Proyecto

Este es un tema en el caso del presente Proyecto, que en apariencia pareciera de mayor interés en ser determinado por la Embajada del Reino del los Países Bajos en Guatemala, los Evaluadores quisiéramos expresar que los criterios a verterse se circunscriben únicamente al presente ProyectoTacaná II y que el Equipo Evaluador no tiene evidencias ni elementos de juicio suficientes para generalizar sus criterios sobre el tema.

Para comenzar el abordaje de este tema, sensible para los actores responsables de la gestión del Proyecto, hemos recibido de los mismos un detalle de lo que se deben considerar como elementos sobre el valor agregado que UICN ha podido aportar al ProyectoTacaná II:

- Tanto el equipo de ProyectoTacaná II como los miembros de la Oficina Regional directamente vinculados las Proyecto son parte integral de un equipo y de un programa sobre Recursos Hídricos a nivel global. El ProyectoTacaná II es parte de una red de trabajo e iniciativas a distintos niveles que son conocidas mundialmente y que aprenden mutuamente. El equipo de Proyecto en el campo cuenta con la asesoría técnica y coordinación de un equipo desde Costa Rica e incluso desde Suiza, para aplicar modelos exitosos o no y para aprender de ello.

- Apoyo en el manejo de Recursos Humanos que tiene la UICN, ha garantizado la continuidad de las personas técnicas que están trabajando en el campo (UICN cumple con todos los requisitos de beneficios sociales en todos los países de la región y del mundo).

- La relación integral de las acciones del Proyecto y su equipo de campo también han logrado posicionarse en foros mundiales y ganar algunos galardones que dan reconocimiento a este nivel tales como el Premio del Foro del Agua del Japón o que se cite como un estudio de caso dentro de la Iniciativa Mundial de la UICN sobre Adaptación al Cambio Climático.

- El ser parte de una red mundial también ha permitido al personal del Proyecto participar de eventos incluso mundiales de la UICN (Congreso sobre Conservación en Barcelona, España 2008; PEDRR Workshop: Ecosystems, Livelihoods and DisasterRiskReduction en Bonn, Alemania 2010).

- Acompañamiento sobre gestión de cuencas, y de coordinación con instancias regionales y mundiales. Se ha dado acompañamiento en temas técnicos como enfoque de ecosistemas, medios de vida, gobernanza de aguas, incidencia política, elaboración de vídeos comunitarios, herramientas para identificación de capacidades para la adaptación al cambio climático, bienes y servicios ambientales, etc.

- La búsqueda de otras fuentes financieras para la complementariedad del Proyecto y la permanencia del personal. El área de las cuencas asociadas al Volcán Tacaná Guatemala-México es un ÁREA PRIORITARIA de trabajo para la UICN a nivel regional y dentro de su programa

Mesoamericano. Es por esto que, la UICN ha concentrado sus esfuerzos en la búsqueda de financiamientos (ver cuadro de apalancamientos) que son el resultado, nuevamente de un trabajo en equipo regional y local.

TOTAL FONDOS DEL PROYECTO TACANA II DEL 01-AGOSTO-2006 AL 31-JULIO-2011			**2.500.000,00**	**30,35%**
TOTAL FONDOS POR APALANCAMIENTO			**5.736.579,82**	**69,65%**
TOTAL FONDOS INVERTIDOS EN ÁREA PROYECTO (TACANA2 + Apalancamientos)			**8.236.579,82**	**100,00%**

FONDOS POR APALANCAMIENTO PROYECTO TACANA II GESTIONADOS POR UICN

Expresado en dólares

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION	FONDOS ASIGNADOS	PORCENTAJE
1	**PROYECTO MI-CUENCA**	01-oct-07	30-sep-12	5,000,000.00	87.16%
2	**PROYECTO LLS TACANA**	01-jun-08	31-may-11	272,194.16	4.74%
3	**PROYECTO FCA**	01-dic-10	30-nov-12	103,897.00	1.81%
4	**AVINA**	01-jul-10	30-jun-11	5,000.00	0.09%
5	**DGIS-Holanda (Proyecto de rehabilitación de sistemas de agua potable post-Stan)**	01-jun-06	30-sep-07	332,199.74	5.79%
7	**WANI 2 Videos comunitarios sistematización experiencias (Scaling Up) DGIS**	01-ene-10	31-jul-11	10,000.00	0.17%
6	**Fondos WANI 2 y otros centros de costo UICN ORMA**	01-ago-11	30-sep-11	13,288.92	0.23%
			TOTAL APALANCAMIENTO	**5,736,579.82**	**100.00%**

- Acompañamiento administrativo y financiero con visitas periódicas por parte de personal desde Costa Rica e incluso desde Suiza. Excelencia en la parte financiera administrativa y claridad de cuentas.
- Capacidad de convocatoria de la UICN como una organización con credibilidad de parte de todos los sectores: gubernamentales, no gubernamentales e incluso privados.
- Trayectoria de UICN de más de 60 años a nivel mundial trabajando en el tema de ambiente y desarrollo (enorme credibilidad y reconocimiento a nivel nacional, regional y global).
- Experiencia en la región desde hace más de 20 años realizando Proyectos de manejo recursos naturales y ambiente.
- Liderazgo en el tema de Bienes y Servicios Eco sistémicos en la región y creación de redes locales para la armonización de conceptos y metodologías para la implementación de iniciativas de esta naturaleza; incluida la metodología para la identificación de las verdaderas zonas de recarga hídrica basada en estudios hidrogeológicos.

- Contar con amplias y diversas redes y plataformas de comunicación y difusión a nivel local, departamental, nacional, regional y mundial. Una organización con una página WEB de redes sociales con carácter eminentemente ambiental denominada ECOBOOK.

- Desarrollo e implementación de la herramienta CRiSTAL –Community-Based Risk Screening Tool and Livelihoods- para la valoración de los impactos del cambio climático sobre los medios de vida de las comunidades y para la identificación de los efectos de los Proyectos a nivel local.

- Ejecución de exitosos Proyectos productivos-ambientales con jóvenes mediante el desarrollo de sus capacidades emprendedoras para la formación de futuros empresarios con clara visión y actuar ambiental.

- Traslado de la experiencia y acompañamiento a Mancomunidades estratégicas del país para la adopción, adaptación y validación del modelo de microcuencas en sus territorios para la GIRH.

- Sistematización, recuperación y socialización de las normas de uso consuetudinario del agua y sus recursos asociados e incidencia para su reconocimiento por comunidades y Consejos de microcuenca y las autoridades políticas locales.

- Posicionamiento del modelo de planificación y gestión de recursos hídricos por microcuencas en diferentes ámbitos del sector privado en Guatemala (cámaras empresariales).

- Más de 800 ONGs asociadas a la UICN que son fuente de conocimiento e información que puede implementarse en Proyectos específicos en la región.

- Más de 125 Estados miembros de la UICN a nivel mundial, lo que permite hacer incidencia en las políticas públicas de los países.

- Un grupo de más de 10,000 especialistas en temas ambientales a nivel global que permiten fortalecer las capacidades de los ejecutores de los Proyectos a nivel local.

- Elaboración de una guía práctica para la preparación e implementación de planes de manejo de microcuencas.

- Acompañamiento y fortalecimiento de la Comisión nacional de microcuencas

- Reconocimiento por la Fundación para la Conservación de Guatemala -FCG- de la importancia de replicar el modelo de gestión de microcuencas por lo cual está financiando un Proyecto en consorcio con CARE en San Marcos, Guatemala.

- Una amplia gama de Proyectos en ejecución por UICN a nivel regional (Proyecto Caohacán en México; Proyecto de Adaptación al Cambio Climático y Gobernanza Local del Agua en las cuencas de los ríos Coatán y Cahoacán en Chiapas, México; Cuenca del río Lempa en la región del Trifinio; Cuenca río Paz en El Salvador y Cuenca del río Sixaola entre Costa Rica-Panamá;

Proyecto de Manejo Integrado de Cuencas en la región Barra Santiago y el Imposible, El Salvador; Proyecto Regional Mi-Cuenca a nivel de Centroamérica, etc.)

- Incorporación del enfoque de Ecosistemas y Medios de Vida Sostenibles a las acciones del ProyectoTacaná.

Los Evaluadores consideran todo lo anteriormente expuesto como una muestra del valor y la contribución de la UICN como institución para el ProyectoTacaná II, lo que le ha permitido un marco de credibilidad muy confiable y amplia al Proyecto.

Los Evaluadores no tienen información ni datos suficientes para emitir una opinión sobre la relacióncosto/beneficio de la ejecución del Proyecto encomendada a UICN, este nivel de eficiencia se limitaría a demás a lo financiero y no abarcaría los intangibles. Sin embargo, lo anteriormente señalado y los resultados exitosos del proyecto, pueden ser argumentos para valorar positivamente el papel de UICN como ejecutor de este proyecto. Pese a lo meritorio de todo lo anterior, considerando todas esas capacidades de UICN a nivel regional e internacional, y con la intención de que esta experiencia sea utilizada positivamente a futuro por parte de UICN; el Equipo Evaluador señala la existencia de algunos aspectos sobre los cuales se esperaba una respuesta de mayor eficacia, tal es el caso de que el Proyecto contara con acciones regulares de seguimiento y no con un sistema de M&E y que el Proyecto no hubiera podido resolver algunos vacíos relativos al manejo de microcuencas, especialmente en lo que se refiere a la calidad de agua y manejo de puntos críticos de contaminación puntual; que son esenciales a la pretensión de un modelo.

4.4 Seguimiento de la Oficina de Cooperación de la Embajada del Reino de los Países Bajos al Proyecto

Vistos los hechos, en cuanto a la implementación del Proyecto, resulta difícil entender como la ERPB en Guatemala, aprobó un Proyecto como Tacaná II sin un Marco Lógico más desarrollado.

De igual forma resulta difícil comprender, como los diversos funcionarios responsables de la temática de medio ambiente del ERPB en Guatemala, que ofrecieron seguimiento al ProyectoTacaná II, no hayan exigido la complementación adecuada del marco lógico del Proyecto y el desarrollo de un Sistema de M&E.

Lo anterior, visto desde la perspectiva positiva, podría interpretarse como el alto nivel de confianza mostrado por la Oficina de Cooperación de la Embajada del Reino de los Países Bajos con UICN en la ejecución del ProyectoTacaná II, lo que permitió a UICN actuar con una libertad muy amplia limitada por la responsabilidad institucional y su compromiso, lo que sin duda ha fortalecido a los actores locales.

El no haber impulsado más firmemente una evaluación de medio término para el ProyectoTacaná II, es también una responsabilidad compartida en la ERPB en Guatemala y UICN, lo que hubiera contribuido enormemente al desempeño del Proyecto. Como elemento confirmador de lo anteriormente expuesto, muchos actores en Guatemala del sector ambiental tanto gubernamental como no

gubernamental, siempre han apreciado en gran medida la "tradicional confianza" de la Cooperación Holandesaque ha contribuido consideran ellos, al desarrollo sectorial.

Los evaluadores no tienen elementos suficientes para emitir una opinión sólida sobre la eficiencia o no del valor agregado aportado por UICN al ProyectoTacaná II, pero están convencidos que éste ha existido y ha sido valioso en varios ámbitos y débil en pocos.

SECCION V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Diseño del Proyecto y pertinencia del mismo en relación con las necesidades (pertinencia/adecuación a la demanda). El Equipo Evaluador pudo constatar, sobre la base de las entrevistas realizadas, las visitas de campo y las percepciones de los actores mostradas en las entrevistas y las encuestas que el Proyecto apuntó con certeza en su diseño, hacia necesidades prioritarias de atención y hacia una población necesitada de acciones como las promovidas por el Proyecto.La fuerte pertinencia del Proyecto y su gran calidad en el proceso de ejecución, hicieron posible que el Proyecto superara limitantes técnicas encontradas en la formulación del marco lógico.

Eficacia: Los resultados alcanzados por el Proyecto y la calidad de los productos, mostraron claramente que el Proyecto fue eficaz en alcanzar sus objetivos y metas. Esta es la conclusión del equipo de evaluación, sustentada en los testimonios de los actores locales, en las evidencias documentales y de campo y en la encuesta electrónica realizada con actores clave.

Eficiencia: Los impactos logrados por el Proyecto y los recursos invertidos, se concluye que el Proyecto se ejecutó con niveles satisfactorios de eficiencia. Esto sobre todo considerando que el Proyecto pudo apalancar directa o indirectamente recursos financieros y humanos inicialmente no considerados por el Proyecto. Este es el caso de los fondos de terceras fuentes aplicados al financiamiento de Proyectos de los planes de manejo de microcuencas y el caso del trabajo de campo realizado por estudiantes que realizaron su ejercicio profesional supervisado y tesistas de distintos centros universtarios de la universidad de San Carlos de Guatemala; lo cual permitió al Proyecto no solo lograr avanzar en sus acciones planificadas sino que generó un proceso de capacitación y alianzas de beneficios compartidoscon el sector académico.

Estrategia general del Proyecto. Esta estuvo centrada en la participación organizada desde la base comunitaria pero ligada a las instancias de participación social oficialmente definidas y relacionadas a nivel municipal y departamental demostró su efectividad, al lograr los resultados propuestos y tener una plena aceptación social y política en todos los niveles (comunal, municipal, departamental). A esta estrategia, el Proyecto le añadió el ingrediente de difusión de tecnología y capacitación, con participación de actores políticos, académicos (universidades: profesores y estudiantes); obteniendo sinergias de gran éxito en el logro de los objetivos y metas programadas. Algunos problemas en el diseño pueden

señalarse, especialmente en la formulación de los indicadores del marco lógico, pero estos pudieron ser superados por el equipo del Proyecto durante las etapas de ejecución del mismo.

Ejecución del Proyecto, nivel de logros alcanzados y sostenibilidad: "El Proyecto nos abrió los ojos"; el "Proyecto nos cambió la vida"; "hemos visto nacer ahora a nuestra comunidad organizada"; "ahora nos escuchan y tenemos capacidad de gestión"; "estamos motivados y capacitados para seguir con el proceso, no quisiéramos que el Proyecto termine, pero si es así, ya tenemos capacidad para continuar con nuestra organización". Más allá de los análisis de datos, de las estadísticas de ejecutorias mostradas, de por sí impresionantes en cuanto logros del Proyecto; los actores se manifiestan con contundencia y claridad sobre lo que sienten y han vivido con el Proyecto. Es patente que la ejecución del Proyecto y los logros alcanzados, no solo muestran que el Proyecto alcanzó el éxito en cumplir con sus objetivos y metas; sino que los resultados alcanzados tendrán impactos duraderos y que los procesos desencadenados por el Proyecto son sostenibles más allá de la terminación del Proyecto.

5.2 Recomendaciones

1) Lograr que por lo menos un Municipio reconozca formalmente el valor de las normas consuetudinarias.

2) Devolución a las cinco Comunidades faltantes de la sistematización de sus normas consuetudinarias, mejorando la mediación pedagógica.

3) Difundir por lo menos entre los actores locales y departamentales más relevantes el concepto y valor de las normas consuetudinarias sistematizadas y sensibilizar sobre el valor de su incorporación en la normatividad formal.

4) Establecer Línea Basal de Calidad y Cantidad de agua por lo menos en las Microcuencas consolidadas.

5) Sistematizar y definir alrededor de 5 o seis alternativas productivas que se pueden promover unas vinculadas a mercado; otras de seguridad alimentaria y otras eventualmente a generar ingresos para los Consejos en la perspectiva de sus sostenibilidad.

6) Identificar entre socios institucionales locales, quiñes pueden asumir la responsabilidad de consolidar esas iniciativas productivas y otras que las promuevan.

7) Categorizar le nivel de consolidación de los Consejos de Microcuenca, y desarrollar una estrategia diferenciada según el nivel de consolidación y enfocarse en consolidar aquellos que en los próximos cuatro meses pueden plenamente incorporarse al proceso Municipal.

8) Aquellos Consejos de Microcuenca que no tienen posibilidades de consolidación en la estrategia de Salida del Proyecto, deben ser transferidos a otros actores locales institucionales que aseguren su seguimiento y consolidación.

9) Por lo menos en unos Municipios consolidados en su perspectiva de Microcuenca avanzar en consolidar una iniciativa de Subcuenca en los próximos cuatro meses.

10) Por lo menos en una experiencia consolidar el modelo de Subcuenca.

11) Divulgar entre actores regionales y nacionales la experiencia exitosa de microcuencas y el de subcuenca, utilizando conceptos e instrumentos innovadores de comunicación.

12) La CORNASAM como instrumento regional de coordinación debe ser divulgado. Cualquier iniciativa de continuidad del Proyecto debe considerar primero una seria etapa de consolidación del modelo antes de una replicabilidad del mismo.

13) Consolidar la experiencia de incorporar al actor privado mediante la Unidad de Riego en Catarina y explorar la posibilidad de que la misma se haga cargo del seguimiento al Consejo de Microcuenca al que pertenece.

14) Consolidar la participación en los consejos de Microcuenca su contribución a la gestión del agua de los caficultores.

15) No tiene sentido en esta fase de cierre del Proyecto asumir más iniciativas de incorporación del sector privado.

16) Difundir regionalmente y nacionalmente el logro de la incorporación de algunos productores privados medianos y grandes en la iniciativa.

17) Consolidar los dos FOGESHIP creados y enfocarse en mejorar su gerencia y en clarificar los destinatarios de los PSA.

18) El fortalecimiento de las oficinas/departamentos de Agua de las Municipalidades como forma de fortalecimiento de los FOGESHIP.

19) Conservar el Equipo Gerencial local para el proceso de sistematización del modelo.

20) Cualquier estrategia de replicabilidad y difusión supone un pronto proceso de sistematización del Modelo de Gestión integrada de cuenca probado por Tacaná II.

21) La incorporación de la gestión del conocimiento como instrumento de innovación de conocimientos y estrategias de implementación puede ser clave a futuro en la región.

22) Sistematizar las experiencias de CORNASAM y apalancamiento del Proyecto, como parte del modelo de gestión integrada de cuencas desarrollado en Tacaná II.

ANEXO 1: LISTADO DE ACTORES ENTREVISTADOS Y ENCUESTADOS

Fecha	Entrevistas
28/2/11	Reunión con Equipo y presentación de medios de verificación- Entrevistas a Unidad de Gestión del Agua-UICN, Equipo Proyecto Tacaná II.: - Ing. Ottoniel Rivera, Coordinador Proyecto. - Nora Lissette Herrera Illescas, Especialista en Aspectos Sociales del Desarrollo. - Marco Antonio Rivera, Especialista en Derecho Consuetudinario y Participación Social. - Francisco Visoni, Técnico en Sistemas Agroforestales . - Victor Hugo Rodas Ramos, Técnico en Proyectos y Cuencas.
1/3/11	Orsibal Ramírez, Proyecto Mi-Cuenca- UICN San Marcos
	Coré López, Proyecto Bosques Paisajes y Medios de Vida Sostenibles- UICN San Marcos
	Jorge Juarez, Presidente CORNASAM
	Néstor Ángel, Caritas San Marcos
	Javier Cifuentes, Gerente del FOGESHIP Tacaná
	Ing. Aldo Tobar, CUSAM
	Amílcar Mirón, CARE
Fecha	**Entrevistas**
3/3/11	Wilfredo Chang Presidente del Consejo de Microcuenca Cabuz
	Miguel Ángel Paz, Presidente del Consejo de Microcuenca Río Gramal
	William Bautista, Gerente de ASUPURCA
	Leonardo Barrios, Presidente del Consejo de Microrregión Suchiate Ocós
	Fausto Romero, Presidente del Consejo de Microcuenca Río Negro
	Federico Herrera, Presidente Cooperativa La Bendición R.L.
	Ronal López, Gerente AFOGESHIP San Pablo
	Rodolfo Barrios, Secretario Municipal
	Rolando Abel Gabriel, Alcalde Municipal San Pablo
	Ing. Carlos Mas, Asesor del Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala
	Olov Aftterfors, Asesor Medioambiente, Embajada del Reino de los Países Bajos en Guatemala
	Dr. Luis Ferraté, Ministro de Ambiente y Recursos Naturales de Guatemala,
27/3/11	Msc. Rocío Córdoba Muñoz , Coordinadora Unidad de Gestión del Agua. UICN
20 y 21/3/11	MsC. Carlos Rosal del Cid, Oficial Unidad de Gestión del Agua. UICN
Fecha	**Entrevistas**
2/3/11	Jerónimo Navarro, Ixchiguán
	Macedonio Pérez, Coop. San Pablo
	Leonel Ibarra, Dirección de Planificación Municipal, Tajamulco.
	Roberto Escalante, Presidente del Consejo de Microcuenca Esquichá
	Blas Morales, Presidente del Consejo de Microcuenca Sibinal
	Wiliam Fuentes, Coordinador de Comisión de Administración Forestal Municipal
	Ángel Roblero, Presidente del Consejo de MicrocuencaTojcheche y presidente del consejo de Subcuenca del río Coatán
	Gerardo Barrios, Presidente del Consejo de Microcuenca Tojguech
Encuestas Electrónicas	
Dra. Grethel Aguilar, Directora Oficina Regional para Mesoamérica.	
Dr. Pascal Girot, Coordinador Regional de Programa UICN Mesoamérica	
Elizabeth de Rodríguez, Empresarios Juveniles.	
Mark Smith, Director global de la unidad de gestión del agua.	
María de Lourdes Carrera Munguia, CUSAM-USAC	
Elías Silvel, Facultad de Agronomía, FAUSAC	
Ordoñez Morales Cesar Eduardo DITSO, CUNOC-USAC.	