



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Fortalecimiento Institucional y Apoyo a la Gestión Ambiental y Social del Proyecto Camisea. Contrato de Préstamo N° 1441/OC-PE

País: Perú

Sector/Subsector: Medio ambiente

Equipo de Proyecto original: Eduardo Figueroa (RE3/EN3); Leonardo Corral (RE3/EN3); Robert Montgomery (PRI); Anne Deruyttere (SDS/IND); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/OPR); Alfonso Tique (COF/CPE).

Número de Proyecto: PE-0233

Número de Préstamo(s), CT(s): 1441/OC-PE

Fecha del QRR: 16 diciembre 2008

Fecha de Aprobación Final del PCR: 31 diciembre 2008

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: Marcos Alegre Chang (consultor); Joseph Milewski (COF/CPE); Leonardo Corral (INE/RND)



VPC/PDP

Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	1
II. EL PROYECTO.....	2
A. CONTEXTO DEL PROYECTO.....	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO.....	4
III. RESULTADOS	6
A. EFECTOS DIRECTOS.....	6
B. EXTERNALIDADES.....	8
C. PRODUCTOS	9
D. COSTOS DEL PROYECTO	11
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	12
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	12
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/ AGENCIA EJECUTORA.....	12
C. DESEMPEÑO DEL BANCO.....	13
V. SOSTENIBILIDAD	13
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	13
B. RIESGOS POTENCIALES	14
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	15
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	15
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	15
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	15
VII. LECCIONES APRENDIDAS.....	15



Abreviaturas y Acrónimos

ANP	Área Natural Protegida
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BU	Bajo Urubamba
CDSP	Comisión de Desarrollo Sostenible de Paracas
CONAM	Consejo Nacional del Ambiente
DGAEE	Dirección General de Asuntos Ambientales Energéticos
DGPOA	Dirección General de Pueblos Originarios y Afroperuano
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
EAE	Evaluación Ambiental Estratégica
EIA	Evaluación de Impacto Ambiental
FOCAM	Fondo Camisea
GdP	Gobierno del Perú
GTCI	Grupo Técnico de Coordinación Institucional. Proyecto Camisea
INRENA	Instituto Nacional de Recursos Naturales
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEM	Ministerio de Energía y Minas
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
MINAM	Ministerio del Ambiente
OGA	Oficina General de Administración
OGGS	Oficina General de Gestión Social
PMAC	Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario
PN	Parque Nacional
POA	Plan Operativo Anual
PRI	Departamento del Sector Privado del BID
PSI	Plan Sistémico Integrado de Monitoreo del Proyecto Camisea
RC	Reserva Comunal
SAE	Sistema Ambiental Estratégico
SN	Santuario Nacional
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
TGP	Transportadora de Gas del Perú S.A.
UE	Unidad Ejecutora



I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
NO. PROYECTO: PE-0233	TI TULO: Programa de Fortalecimiento Institucional y Apoyo a la Gestión Ambiental y Social del Proyecto Camisea
Prestatario: REPUBLICA DEL PERU	Fecha aprobación Directorio: 04.dec.2002 Fecha efectividad contrato préstamo: 27.feb.2003 Fecha elegibilidad primer desembolso: 19.jun.2003
Préstamo(s) : 1441/ OC – PE Sector: Medio Ambiente	<u>Meses en ejecución</u> * desde aprobación: 67 meses * desde efectividad del contrato: 65 meses
Instrumento de préstamo: INVERSION - PROYECTO ESPECÍFICO	<u>Periodos de desembolso</u> Fecha original desembolso final: 27.ago.2006 Fecha actual desembolso final: 27.jul.2008 Extensión acumulativa (meses) : 23 meses <u>Monto préstamo(s)</u> * Monto original: 5.000.000 * Monto actual: 5.000.000 * Par i Passu : <u>Desembolsos</u> Monto a la fecha: (%) 99.99 <u>Costo Total del Proyecto (Estimado Original): 7.200.000</u> <u>Redireccionamiento</u> Este proyecto: - recibió fondos de otro proyecto? <input type="checkbox"/> - Envío fondos a otro proyecto? <input type="checkbox"/> - N/ A <input checked="" type="checkbox"/>
Reducción de Pobreza (PTI): Equidad Social (SEQ): Clasificación ambiental:	<u>En estado de "Alerta"</u> Está el proyecto "en alerta" por PAI S: No

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)



II. El Proyecto

a. Contexto del Programa

La ejecución del proyecto de aprovechamiento del gas de Camisea a cargo de las empresas del Consorcio Camisea se inició en diciembre de 2001, luego de la aprobación de los Estudios de Impacto Ambiental por parte de la Dirección General de Asuntos Ambientales del Ministerio de Energía y Minas. A principios del 2002, las empresas del Consorcio TGP presentaron ante el Banco Interamericano de Desarrollo una solicitud de crédito orientada al financiamiento parcial del componente downstream del proyecto Camisea. Como consecuencia de ello, el GdP y el BID estimaron conveniente llevar a cabo un *Programa de fortalecimiento institucional y apoyo a la gestión ambiental y social del proyecto Camisea* (Préstamo 1441/OC-PE) que llamamos en este documento el “Programa”. El Programa se estableció con los objetivos de fortalecer la capacidad institucional de entidades del Estado Peruano en el monitoreo de los impactos ambientales y sociales, y promover actividades de desarrollo sostenible particularmente a favor de las poblaciones más vulnerables del área de influencia de dicho proyecto. Para financiar el Programa se suscribió el convenio de préstamo en febrero de 2003, el cual comenzó a desembolsarse a partir de agosto del mismo año con el mecanismo de ejecución y coordinación que se denominó “*Grupo Técnico de Coordinación Interinstitucional del Proyecto Camisea*” o “GTCI”.

El GTCI, como unidad ejecutora del préstamo 1441/OC-PE se creó mediante el DS 120-2002-PCM del 23 de noviembre del 2002, donde se señala que será responsable de conducir en calidad de contraparte el Programa. El Programa se inició efectivamente en agosto del 2003 luego que el Congreso de la República con Ley 28037 del 24 de Julio del 2003 autorizó un crédito suplementario a favor del MEM para financiar parcialmente el Programa con fondos del BID.

En un inicio, 11 instituciones del Gobierno de Perú, bajo la conducción del Ministerio de Energía y Minas se integraron como subejecutores del Programa con la coordinación del GTCI. Posteriormente, este esquema de coordinación se complementó con la participación de otras entidades, como la Defensoría del Proyecto Camisea, la Municipalidad Provincial de La Convención (Cusco) y Atalaya (Ucayali) y los Gobiernos Regionales de Cusco, Ayacucho, Huancavelica y Ucayali. Igualmente, el Gobierno Regional de Ica se sumó al grupo de instituciones del Programa Camisea en tanto institución de soporte de PROPARACAS, que es la entidad sucesora de la Comisión de Desarrollo Sostenible de Paracas (CDSP).

El préstamo 1472/OC-PE del PRI, al componente “downstream” del Proyecto Camisea, se aprueba en septiembre de 2003. Como parte de la negociación de esta operación, el GdP presentó al Banco una Carta de Compromisos (CdC), que comprende veintiún (21) compromisos específicos en aspectos sociales y ambientales. Dicha carta de compromisos fue acordada en definitiva entre el GdP y el BID como complemento de apoyo del GdP a la gestión del proyecto Camisea. El segundo compromiso de la Carta de 21 Compromisos Sociales y Ambientales establece que el GdP debe cumplir a cabalidad con todos los componentes del Préstamo 1441/OC-PE.

En el período inicial (2003), el GTCI/MEM dio el impulso al Programa estableciendo niveles de coordinación con OSINERG para potenciar las labores de supervisión y fiscalización durante la etapa constructiva; así como, apoyó a DIGESA/MINSA para las

actividades de monitoreo de calidad de aguas. Igualmente, el GTCI/MEM contribuyó con las primeras labores defensoriales de la Defensoría del Pueblo y Defensoría de Camisea. La DGAA/MEM fortaleció su labor con la participación de especialistas en temas ambientales y sociales, logrando desarrollar talleres de participación ciudadana en zonas críticas, como Pisco, Quillabamba, Ayacucho y Huaytará. En este período, también se instaló la CDSP y se adelantó con el diseño de importantes herramientas de trabajo como el Plan de Vigilancia y Seguimiento del Estado de los Recursos Naturales (INRENA), el Plan Sistémico Integrado de Monitoreo Ambiental (PSI) a cargo del CONAM, estudios étnicos y protocolo de relacionamiento con comunidades nativas (CONAPA) y criterios de elegibilidad del Fondo de Pre-inversión, entre otros.

En enero del 2004, el GTCI en coordinación con el BID modificó algunas categorías de inversión para incluir nuevas actividades como el apoyo a la CDSP y el fortalecimiento de los Gobiernos Regionales de Cusco, Ayacucho, Huancavelica y la Provincia de La Convención. Posteriormente, en estas regiones se apoyó a generar capacidades para la formulación de Planes de Desarrollo Sostenible, que permita el diseño de proyectos a financiar con el Fondo de Pre-inversión y Fondo Camisea.

Con la finalidad de reforzar la labor general del GTCI/MEM y acentuar el desarrollo del Programa Camisea, se constituyó en 2006 el Grupo de Trabajo Camisea. Este Grupo de Trabajo tomó la forma de una Comisión Multisectorial adscrita al Ministerio de Energía y Minas constituido mediante Resolución Ministerial 385–2006–PCM, publicada el 28 de octubre del 2006, teniendo como objetivos específicos los siguientes:

- Asegurar el cumplimiento de los compromisos socio ambientales contraídos frente al BID por el GdP con relación al Programa Camisea.
- Procurar que las medidas de ajuste en el manejo de las organizaciones del Estado en relación al Programa Camisea se realicen con arreglo a los principios de eficacia y oportunidad.

El Grupo de Trabajo Camisea dio un impulso especial para la conclusión satisfactoria del Programa (Préstamo 1441/OC-PE) y el cumplimiento de la Carta de 21 compromisos sociales y ambientales.

b. Descripción del Programa

i. Objetivos de Desarrollo

Contribuir a fortalecer la capacidad en el Gobierno Peruano para supervisar, vigilar y fiscalizar los aspectos ambientales y sociales del proyecto de Gas de Camisea y poner en marcha programas, proyectos y mecanismos que permitan un desarrollo sostenible y armónico en la zona de influencia del Proyecto.

ii. Componentes

Componente I: Fortalecimiento Institucional de las entidades del GdP. Comprende el fortalecimiento del GdP para el monitoreo, supervisión y fiscalización de los compromisos sociales y ambientales de las empresas privadas del Proyecto Camisea. En este sentido, se fortalece el GTCI y unidades sub-ejecutoras y se promueven las acciones defensoriales (Ombudsman), la protección de los derechos de las



comunidades nativas del Bajo Urubamba, la vigilancia de los recursos naturales en el área de influencia del proyecto Camisea, la capacitación de los gobiernos regionales y Fondo Camisea.

Componente II: Inversiones en Control y Protección Ambiental y Social. Se busca prevenir y mitigar los impactos ambientales y sociales como la colonización, degradación de Áreas Naturales Protegidas y efectos en la salud de las personas. Ello implica desarrollar acciones de control forestal, ordenamiento territorial y protección de la salud de las comunidades nativas y el desarrollo sostenible de la Bahía de Paracas.

Componente III: Administración y Seguimiento. Bajo este componente se ejecutan las tareas de coordinación y administración del Programa en contacto permanente con las diversas unidades sub-ejecutoras y las áreas administrativas del MEM. También, se desarrollan las acciones de comunicación general del Programa, auditoría y evaluación.

c. Revisión de la Calidad del Diseño

El préstamo 1441/OC-PE se formuló en coordinación con la contraparte principal del BID, el Ministerio de Energía y Minas. El Programa Camisea se diseñó para suplir una serie de debilidades del GdP que se constataron durante el período previo al inicio del proyecto Camisea. Al principio del Proyecto del Gas de Camisea, la acción del GdP se limitaba a evaluar y aprobar el EIA de los diferentes componentes del Proyecto Camisea. Con el inicio de las obras físicas del Proyecto Camisea (que comprende un gasoducto desde la selva hasta la costa peruana pasando por los Andes), se identificaron debilidades en el GdP para vigilar, supervisar y fiscalizar los aspectos sociales y ambientales del proyecto Camisea. Este es un proyecto de gran escala con una complejidad, alcance geográfico y diversidad de implicados sociales, prácticamente inédito en el Perú. Igualmente, la velocidad constructiva de las empresas privadas y la vulnerabilidad de algunas poblaciones y ecosistemas implicaba una capacidad de respuesta oportuna y preventiva por parte del GdP. En el plano de la promoción del desarrollo, el GdP también tenía debilidades para asegurar que los beneficios del proyecto Camisea se extiendan hacia las poblaciones del área de influencia desde las comunidades nativas de la Selva y campesinas de la Sierra, hasta los pueblos costeros del Perú.

Esta serie de constataciones fue el sustento de la operación de fortalecimiento institucional del GdP para gestionar los aspectos sociales y ambientales del proyecto Camisea. Al efecto, se tuvo una estrategia clara y adecuadamente enfocada durante el diseño del préstamo 1441/OC-PE. En primer lugar, se planteó fortalecer a las entidades del GdP en sus competencias sociales y ambientales teniendo como ente coordinador e integrador a la autoridad sectorial del proyecto Camisea: el MEM. Segundo, el Programa enfocó una serie de inversiones inductoras del desarrollo como el diseño de proyectos de pre-inversión, Fondo Camisea, capacitación a los Gobiernos Regionales y desarrollo de la Bahía de Paracas, entre otros. La amplitud de instituciones, pisos ecológicos y comunidades ligadas al proyecto Camisea ha creado una especial dificultad para establecer una línea base más precisa de esta operación.

De lo expuesto, se puede señalar que el Programa no tuvo problemas conceptuales de diseño. El Programa tiene una alta consistencia interna entre los objetivos, metas e inversiones, además que resultó altamente pertinente a las necesidades del GdP.

Revisión de la Calidad del Diseño

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Plenamente Satisfactorio
(PS)

☐ Menos que Satisfactorio (MS)

☐ Insatisfactorio (I)



VPC/PDP

III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)	
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)	
<p>1. GOP fortalecido y capacitado para supervisar, vigilar y fiscalizar los impactos ambientales y sociales del proyecto Camisea, incluyendo impactos indirectos.</p> <p>Clasificación: "P" Probable</p>	
Indicadores Claves de Efectos Directos	
Efectos Directos Planeados:	Efectos Directos Logrados
<p>Al final del proyecto:</p> <p>Componente I: Fortalecimiento Institucional</p> <p>1.1 Fondo de Desarrollo Social y Ambiental (FODASC) implementado y funcionando para la zona de influencia del proyecto Camisea</p> <p>1.2 Proyectos de desarrollo diseñados para financiamiento con el FOCAM y canon gasífero</p> <p>1.3 El GdP mantiene una actuación coordinada para la vigilancia, supervisión y fiscalización del proyecto Camisea</p> <p>Componente II: Control y Protección Social y Ambiental</p> <p>1.4 Se minimiza la deforestación y colonización ilegal en el Bajo Urubamba</p> <p>1.5 Se protege y controlan potenciales impactos sociales y ambientales en las comunidades nativas</p> <p>1.6 Se previenen impactos negativos en la Bahía de Paracas</p>	<p>Componente: Fortalecimiento Institucional</p> <p>1.1 Fondo Camisea (FOCAM) implementado y funcionado en la zona de influencia de Camisea beneficiando sobre todo a las poblaciones menos favorecidas con las regalías y canon gasífero. En esta línea de trabajo se ha capacitado a por lo menos 611 funcionarios de los Gobiernos Regionales y locales en formulación de proyectos con el Sistema Nacional de Inversión Pública.</p> <p>1.2 Se han formulado 69 proyectos de pre-inversión de manera participativa y coherente con los planes de desarrollo sostenible y ordenamiento territorial de Cusco, Ayacucho, Huancavelica, Ica y Ucayali, que fueron diseñados participativamente con apoyo de esta operación.</p> <p>1.3 Mecanismo de vigilancia, supervisión y fiscalización del GdP implementado y en operación denominado Plan Sistémico Integrado de Monitoreo (PSI) conformado por entidades que a su vez han recibido apoyo para su fortalecimiento institucional: CONAM, INRENA, OSINERGMIN y MEM. Efectivamente, se ha reforzado la capacidad analítica de laboratorio de DIGESA; se ha capacitado al personal de OSINERGMIN que mantiene 20 supervisores en campo; se ha apoyado a INRENA para diseñar e implementar planes de vigilancia ambiental en la zona de influencia del proyecto Camisea, incluyendo la Bahía de Paracas y se ha capacitado y apoyado a las comunidades nativas para el Programa monitoreo ambiental comunitario (PMAC). Las mejoras en los mecanismos de supervisión y monitoreo y elevamiento de los estándares de calidad ambiental se han plasmado en el Nuevo Reglamento de Protección Ambiental del Sub-sector Hidrocarburos, promulgado en marzo del 2006.</p> <p>Componente: Control y Protección Social y Ambiental</p> <p>1.4 Plan de control forestal aprobado por Resolución Jefatural, Plan de Control de Acceso y Plan de Vigilancia de los Recursos Naturales implementado y en operación; 03 Puestos de Vigilancia y Control construidos y uno por construir con TGP.</p> <p>1.5 Plan de defensa de los derechos de las comunidades en aislamiento y contacto inicial diseñado e implementándose. PN Otishi, SN Megantoni y RC Ashaninka y Mashiguenga con protección legal sobre sus territorios y planes de manejo en funcionamiento; Modelo de Atención Integral de Salud implementado en las comunidades del Bajo Urubamba; 6 módulos de capacitación a comunidades nativas del BU en temas de derechos comunales y medio ambiente.</p> <p>1.6 Se creó la Comisión de Desarrollo Sostenible de Paracas (CDSP) que preparó el Plan de Rehabilitación de la Bahía de Paracas que posteriormente inició su implementación por PROPARACAS, entidad adscrita al Gobierno Regional de Ica; se diseñó e implementó el Plan de Vigilancia y Alerta Temprana en Paracas y se fortaleció la capacidad de monitoreo de DIGESA.</p>



VPC/PDP

Reformulación <input checked="" type="checkbox"/> N/ A
Reajuste ISDP: <input checked="" type="checkbox"/> N/ A
Resumen del (os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD): <input type="checkbox"/> Muy Probable(MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable (S) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (MI)
<p>Se ha clasificado el avance respecto a los Objetivos de Desarrollo como Probable (S). El análisis de los indicadores clave, se ha sustentado especialmente en los informes de evaluación externa 2004 y 2005, reportes del GTCI/MEM, memorias de misiones de administración e informes de talleres de evaluación (2005 y 2006), con el siguiente resultado:</p> <p>El FOCAM y los 69 proyectos de pre-inversión permitirán ejecutar una serie de iniciativas inductoras del desarrollo local en Cusco, Ayacucho, Huancavelica, Ica y Ucayali. Estos proyectos son coherentes con las visiones de desarrollo sostenible por cuanto se han diseñado de modo participativo y se inscriben en los planes de desarrollo sostenible y ordenamiento territorial, que se han elaborado. El FOCAM no se promulgó como un fondo que permita alimentarse directamente de fondos privados y su enfoque ha sido mas volcado al desarrollo de infraestructura local que social o ambiental, sin embargo su implementación posibilita beneficiar directamente a las comunidades que menos gozan del canon y regalías del proyecto Camisea.</p> <p>El PSI junto con el Sistema Ambiental Estratégico y la Evaluación Ambiental Estratégica, constituyen herramientas inéditas en el Perú que contribuyen a crear condiciones para un trabajo más coordinado e integrado entre las entidades del GdP con competencias en material social y ambiental. CONAM, INRENA, OSINERGMIN, DICAPI y DGAAE/MEM entre otras entidades del GdP han participado activamente en el diseño y puesta en marcha del PSI de modo que las actividades de monitoreo y supervisión son más integradas y eficaces. Sin embargo, cambios institucionales profundos con el anuncio por el Ejecutivo en diciembre 2007 de la creación de un Ministerio del Ambiente (MINAM) y la disolución del CONAM, asociado a la reorganización del Ministerio de Agricultura y del INRENA, debilita a corto plazo la implementación del PSI, por la incertidumbre generada.</p> <p>La construcción de 3 de los 4 puestos de vigilancia y control de acceso al Bajo Urubamba forma parte de la estrategia de control de acceso al BU emprendida por el GdP. El cuarto puesto está por ser construido por TGP en convenio con el INRENA(hoy parte del MINAG. Estas acciones directas, se ven reforzadas con la elevación del estatus legal de las ANPs: Parque Nacional Otishi, Santuario Nacional Megantoni y Reservas Comunales Ashaninka y Mashiguenga que tienen actualmente planes de manejo aprobados y en funcionamiento. Las campañas e intervenciones en salud en el marco del Modelo de Atención Integral de Salud (MIAS) y el Plan de Defensa de los Derechos de los Pueblos en Aislamiento Voluntario y Contacto Inicial, que se desarrollan de manera sostenida en el BU, crean sinergias con la estrategia de control de acceso y promoción del desarrollo en esta zona, logros destacables dado el contexto institucional marcado por cambios profundos mencionados arriba, amplificados por reorganizaciones constantes del aparato estatal para temas indígenas pasando de la CONAPA (hasta 2005), transformada en INDEPA (hasta 2007), fusionada en una Dirección general del MIMDES (2007 - 2008), fusión cuestionada y anulada por el Congreso (2008), volviendo a ser INDEPA.</p> <p>La CDSP cumplió su objetivo al desarrollar el Plan de Rehabilitación de la Bahía de Paracas que dejó en manos de PROPARACAS. Esta última institución tiene una constitución legal adscrita al Gobierno Regional de Ica. En este marco se han desarrollado una serie de iniciativas en la Bahía de Paracas como campañas de movilización social: monitoreo comunitario, prohibición de desguace de buques en la Bahía, limpieza de playas, etc. y diseño de proyectos, dentro de los cuales destacan los relacionados con la infraestructura turística y manejo de residuos sólidos. Cabe señalar que el sismo que azotó la Región Ica y en especial a la Provincia de Pisco el 15 de agosto del 2007 implicó un reenfoque inicial de las prioridades de PROPARACAS para atender las cuestiones de emergencia. Conforme la situación se esté normalizando, los proyectos de PROPARACAS se empiezan a retomar, como es el caso del relleno sanitario de la Provincia de Pisco, cuya implementación es inminente luego de contar con la aprobación de todas las instancias del GdP.</p>
<p>Estrategia de País</p> <p>El Programa Camisea contribuye en sus acciones a alcanzar la meta de la estrategia país de consolidar el ritmo de crecimiento logrado recientemente para alcanzar una mejora en las condiciones de vida de la población, apoyando la diversificación de la economía para evitar los impactos negativos de la volatilidad de las condiciones externas. El Programa es coherente con los 3 ejes de la estrategia de País de (i) fortalecer la inserción internacional y la competitividad, por su respaldo al desarrollo del sector gasífero, (ii) promover el desarrollo social y la inclusión, y (iii) profundizar la reforma del Estado y mejorar la gestión pública. El Programa ha permitido fortalecer la capacidad del GdP para la vigilancia, supervisión y fiscalización de los aspectos sociales y ambientales del proyecto Camisea y de otros mega proyectos similares. Así mismo, el GdP ha aumentado su experiencia en acciones que implican una alta coordinación intersectorial e interinstitucional, tanto entre los niveles de gobierno central con los de gobierno regional y provincial, como con la sociedad civil.</p>

b. Externalidades

El Programa Camisea deja una serie de procesos sociales encaminados y productos disponibles que contribuirán con la capacidad del GdP para gestionar el Proyecto del Gas de Camisea y otros mega proyectos similares. Se han desarrollado herramientas de gestión social y ambiental novedosas para el país, como el PSI, SAE y EAE, que han aumentado la capacidad de las distintas entidades del GdP para ejercer una vigilancia y supervisión social y ambiental más coordinada y eficaz. Igualmente, con PROPARACAS --que se inició con la CDSP-- se ha establecido un modelo validado de dialogo público-privado. El potencial de réplica de PROPARACAS o uso extensivo de las herramientas de gestión social y ambiental (PSI, SAE y EAE) es amplio y su aplicación no solo se debe limitar al proyecto Camisea y sector gasífero. Existe una creciente necesidad de introducir herramientas más integradoras de las variables sociales y ambientales, como las desarrolladas por esta operación, en los proyectos de gran envergadura.

El aporte a las políticas públicas en manejo de áreas naturales protegidas y promoción del desarrollo en comunidades nativas ha sido significativo. En especial, el GdP tiene insumos para establecer modelos integrales de atención de salud apropiados a la realidad de las comunidades nativas del BU y de otras comunidades de la Amazonía peruana. La estrategia de defensa de los derechos de los pueblos en aislamiento voluntario y contacto inicial, igualmente es un referente para abordar esta temática en otros conglomerados o zonas con habitantes en situaciones de contacto inicial. Las metodologías de trabajo para realizar estudios de línea base, vigilancia y alerta temprana del estado de los recursos naturales también aportan al acervo técnico del GdP para incrementar su capacidad para evaluar y conocer la situación de los recursos naturales.

La creación de la Dirección General de Asuntos Ambientales Energéticos y de la Oficina General de Gestión Social (OGGS) y el mejoramiento de la normatividad social y ambiental del sub-sector hidrocarburos ha incidido en una mayor especialización del GdP para atender los asuntos sociales y ambientales del sector energía en general, y al mismo tiempo ha elevado los estándares sociales y ambientales que deberán cumplir los futuros proyectos en este campo.

La inclusión de las comunidades y organizaciones sociales de base en diferentes líneas de trabajo como la elaboración de los planes de desarrollo sostenible, planes de ordenamiento territorial, programas de desarrollo sostenible y planes de monitoreo comunitario han dejado una serie de lecciones que se capitalizarán a futuro y ha creado un precedente para la gestión pública con participación ciudadana. En este sentido, el Programa ha contribuido con aumentar la presencia del Estado en las comunidades nativas del BU y en algunas localidades andinas, que antes eran desatendidas o excluidas de los procesos de decisión y asignación de recursos.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
Componente 1: Fortalecimiento Institucional Costo total: US\$ (ver presupuesto) Contrapartida: US\$ BID: US\$ 3,143,790.00 Desembolso BID %: 96.79% Clasificación: " S"	Producto al Término	Fin del Programa	
	1.1 Grupo Técnico de Coordinación Interinstitucional (GTCI) instalado y funcionando. 1.2 Dirección General de Asuntos Ambientales Energéticos (DGAAE) creada y funcionando y marco legal con estándares sociales y ambientales se elevan a niveles internacionales. 1.3 El Plan de Protección y Defensa de los pueblos en aislamiento voluntario, elaborado, validado y puesto en vigencia para garantizar la defensa y los derechos a la salud, y el territorio. 1.4 Se establece la Defensoría del proyecto Camisea. 1.5 Plan Sistémico Integrado de Monitoreo Ambiental y Social del Estado en el proyecto Camisea, elaborado, validado en 5 talleres y puesto en funcionamiento para monitorear las condiciones ambientales en todo el ámbito del proyecto Camisea 1.6 Plan de vigilancia y seguimiento al estado de los recursos naturales, elaborado y aprobado. 1.7 OSINERG realiza un promedio de 10 inspecciones/mes en aspectos ambientales y sociales. 1.8 Fondo de desarrollo ambiental y social de Camisea, creado, implementado y funcionando. 1.9 Gobiernos Regionales fortalecidos para promover uso sostenible de beneficios del proyecto Camisea. 30 estudios de preinversión en 2005 y 30 en 2006 son priorizados, validados por las comunidades, aprobados por los gobiernos regionales.	1.1 El GTCI se crea en el 2002 y el 28 de mayo de 2003 se aprueba su Reglamento Interno con RM 228-2003-EM/DM. Desde el 2003, el GTCI/MEM contaba con personal y equipamiento para cumplir con su función. 1.2 En abril del 2004 se crea la DGAAE y en Marzo del 2006 se aprueba el Nuevo Reglamento de Protección Ambiental del sub-sector hidrocarburos, que eleva los estándares sociales y ambientales a niveles internacionalmente aceptados. 1.3 La DGPOA del MIMDES toma la posta del INDEPA y asume el Plan como una actividad permanente. 1.4 En Junio del 2003, el MEM firma convenio con la Pontificia Universidad Católica para poner en marcha la Defensoría del proyecto Camisea. La DPC soluciona al menos del 70% de solicitud de resolución de conflictos durante el periodo de construcción. 1.5 El CONAM con Resolución Presidencial No. 111-2007-CONAM/PCD encarga al CONAM; DICAPI; INRENA; OSINERGMIN y DIGESA realizar una supervisión coordinada y permanente del proyecto Camisea 1.6 El Plan se diseñó y esta en funcionamiento desde el 2005 y fue aprobado con Resolución Jefatural.091-2004-INRENA del 16 de Junio del 2004. 1.7 OSINERGMIN ha fortalecido a su equipo técnico y mantiene a 20 inspectores en campo desde la etapa constructiva. 1.8 El FOCAM se crea con Ley N° 28451 del Fondo de Desarrollo Socioeconómico del proyecto Camisea – FOCAM (30 de diciembre de 2004) y con DS N° 042-2005-EF, se aprueba su Reglamento. 1.9 69 proyectos de pre-inversión se diseñan desde el 2005 aportando y por lo menos 440 funcionarios se capacitan en planificación y ejecución de proyectos según el SNIP.	
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales			
En la etapa inicial del Programa se estableció la necesidad de integrar más ampliamente a los Gobiernos Regionales en esta operación. Los Gobiernos Regionales se constituyen actores claves para administrar y canalizar los beneficios del Proyecto del Gas de Camisea. Además, el GdP estaba dándole un especial impulso al proceso de descentralización. En el 2004, el GTCI generó los acuerdos interinstitucionales con los Gobiernos Regionales de Cusco, Ayacucho, Huancavelica y posteriormente con la Región Ucayali para elaborar los Planes de Desarrollo Sostenible que le dan cobertura y sentido a los proyectos de pre-inversión. También, se amplió el relacionamiento con el Gobierno Regional de Ica en tanto es la entidad de soporte de PROPARACAS. El FOCAM se esbozó como un fondo con capacidad de convocar capitales privados; pero, el FOCAM solo se creó para distribuir las regalías y canon del Proyecto del Gas de Camisea.			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado [x] N/A			
[] Muy Satisfactorio (MS)	[x] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)



Componente 2: Control y Protección Social y Ambiental	Productos Planeados <u>Al Término</u>	<u>Fin de Programa</u>
<p>Costo: US\$</p> <p>Contrapartida: US\$</p> <p>BID: US\$ 1,193,710.00</p> <p>Otros Aporte: US\$</p> <p>Desembolso BID %:100%</p> <p>Clasificación: " S "</p>	<p>2.1 Se crea y pone en funcionamiento la Comisión de Desarrollo Sostenible de Paracas (CDSP) y entidad sucesora que ejecuta el Plan de Rehabilitación de la Bahía de Paracas.</p> <p>2.2 Se elabora una propuesta de zonificación de la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional de Paracas.</p> <p>2.3 Se diseña e implementa el Plan de Vigilancia, seguimiento y alerta temprana de la Bahía Pisco-Paracas.</p> <p>2.4 Sistema Ambiental Estratégico del Bajo Urubamba, elaborado y validado por el Gobierno Regional y Local.</p> <p>2.5 Reserva Nahua-Kugapakori cuenta con protección legal.</p> <p>2.6 Plan de Control Forestal para la Cuenca del Bajo Urubamba.</p> <p>2.7 Plan Maestro para el Parque Nacional Otishi y su zona de amortiguamiento, que incluye las reservas comunales Ashaninka y Mashiguenga, elaborado y aprobado. Además, las zonas cuentan con protección legal.</p> <p>2.8 El ANP Parque Nacional Otishi cuenta con personal, equipos y desarrolla acciones de control, necesarios para su operación, al igual que el SN Megantoni.</p> <p>2.9 Puestos de control forestal y de acceso al BU contruidos y funcionando.</p> <p>2.10 Plan de Control de Acceso al Bajo Urubamba, elaborado y aprobado para evitar colonización y tala ilegal de madera y sobre todo para proteger los derechos de las comunidades nativas.</p> <p>2.11 Se ejecutan programas de salud en las comunidades del BU.</p>	<p>2.1 En el 2003, se crea la CDSP que elabora y aprueba el Plan de Rehabilitación de la Bahía de Paracas en el 2005.</p> <p>2.2 INRENA elabora la propuesta de zonificación de la zona de amortiguamiento y entrega a la Municipalidad de Pisco en el 2006.</p> <p>2.3 El Plan de Vigilancia y Alerta Temprana se diseñó y se implementa desde el 2005.</p> <p>2.4 SAE diseñado de manera participativa y sirve insumo para el EAE.</p> <p>2.5 Mediante DS No. 028-2003-AG se establece la responsabilidad de CONAPA en la protección de las comunidades N-K y se elabora un Manual de Relacionamento con comunidades en aislamiento.</p> <p>2.6 INRENA elabora el Plan de Control Forestal que se articula a los 4 puestos de vigilancia y control que se implementan.</p> <p>2.7 Se eleva el estatus legal del SN Megantoni con RM 0243-2004-AG del 9 de marzo 2004 y de la RC N-K mediante el DS N° 028-2003-AG del 26 de julio del 2003.</p> <p>2.8 El PN Otishi y el SN Megantoni cuenta con un Plan Maestro aprobado por INRENA y en ejecución actual.</p> <p>2.9 INRENA, construye 04 puestos de vigilancia y control de acceso al BU.</p> <p>2.10 El Plan de Control de Acceso al BU fue diseñado por INRENA, que esta misma institución implementa. Se capacita a las comunidades nativas en 06 módulos sobre temas de derechos comunales y ambiente.</p> <p>2.11 De acuerdo al Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS), se realizan las intervenciones previstas en el Bajo Urubamba, se construyen 3 puestos de salud y se capacitan a 80 promotores de salud.</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.</p> <p>El Programa no había desarrollado una evaluación sistémica de los impactos sociales y ambientales en especial en la zona del BU. El Sistema Ambiental Estratégico pretendía cumplir en parte este objetivo, enfocándose a generar una estrategia para el desarrollo sostenible del BU. Por ello, el SAE se tuvo que enriquecer con el desarrollo de una EAE. La EAE fue una actividad nueva que ha permitido tener una visión más integral de los impactos acumulativos y sinérgicos del aprovechamiento gasífero en el BU y diseñar estrategias de acción a futuro. Dada la complejidad de la colonización y tala ilegal, los planes de control de acceso al BU a cargo del INRENA requieren de una acción interinstitucional. INRENA deberá establecer este mecanismo de coordinación e intervención conjunta.</p> <p>Los sucesivos cambios de la CONAPA a INDEPA de la PCM y finalmente la asimilación hacia la DGPOA del MIMDES, causó interrupciones en el desarrollo del Plan de protección y defensa de los derechos de los pueblos en aislamiento voluntario y contacto inicial. Sin embargo, el MIMDES posteriormente asumió plenamente el compromiso de impulsar y ejecutar el dicho Plan, pero estaban debilitado. Posteriormente el Congreso reactivó nuevamente el INDEPA.</p>		
<p>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado</p> <p>[x] N/A</p>		
<p>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</p> <p>[] Muy Satisfactorio (MS) [x] Satisfactorio (S) [] Poco Satisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)</p>		

d. Costos del Proyecto

PRESUPUESTO DE INVERSION

DETALLE	ORIGINAL			MODIFICADO (1)			EJECUTADO (2)			DIFERENCIA (1-2)		
	BID	GdP	TOTAL	BID	GdP	TOTAL	BID	GdP	TOTAL	BID	GdP	TOTAL
Componente I												
01.00.00 ADMINISTRACION Y SEGUIMIENTO	520.000.00	100.000.00	620.000.00	661.500.00	76.500.00	738.000.00	622.658.77	70.223.17	692.881.94	38.841.23	6,276.83	45,118.06
01.01.00 Unidad Administradora	420.000.00	100.000.00	520.000.00	560.000.00	48.000.00	608.000.00	549.248.72	44.271.81	593.520.53	10.751.28	3,728.19	14,479.47
01.02.00 Auditoria	100.000.00	0.00	100.000.00	101.500.00	28.500.00	130.000.00	73.410.05	25.951.36	99,361.41	28.089.95	2,548.64	30,638.59
Componente II												
02.00.00 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	3.260.000.00	1.900.000.00	5.160.000.00	3.143.790.00	2.467.864.00	5,611,654.00	2.788.245.00	2.211.293.53	4999,538.53	355.545.00	256,570.47	612,115.47
02.01.00 Consultoria	1.100.000.00	0.00	1.100.000.00	1.611.200.00	52.000.00	1,663,200.00	1.589.710.98	35.876.19	1,625,587.17	21.489.02	16,123.81	37,612.83
02.02.00 Talleres, Consulta y Capacitación	100.000.00	0.00	100.000.00	400.000.00	157.200.00	557,200.00	362.096.31	150.335.16	512,431.47	37.903.69	6,864.84	44,768.53
02.03.00 Analisis de Laboratorio	150.000.00	0.00	150.000.00	3.790.00	362.00	4,152.80	3.789.15	246.35	4,035.50	0.85	115.65	116.50
02.04.00 Transporte, Seguros y Suministros	250.000.00	0.00	250.000.00	59.000.00	157.302.00	216.302.00	48.293.44	150.582.78	198,876.22	10.706.56	6,719.22	17,425.78
02.05.00 Equipos	160.000.00	0.00	160.000.00	359.800.00	85.000.00	444.800.00	237.176.74	62.077.09	299,253.83	122.623.26	22,922.91	145,546.17
02.06.00 Preinversión FODASC	1.400.000.00	0.00	1.400.000.00	710.000.00	16.000.00	726.000.00	547.178.38	14.853.61	562,031.99	162.821.62	1,146.39	163,968.01
02.07.00 Defensoria Camisea OMBUDSMAN	100.000.00	0.00	100.000.00	0.00	100.000.00	100.000.00	0.00	740.562.35	740,562.35	0.00	-640,562.35	-640,562.35
02.08.00 OSINERG	0.00	1.900.000.00	1.900.000.00	0.00	1.900.000.00	1.900.000.00	0.00	1.056.760.00	1,056,760.00	0.00	843,240.00	843,240.00
Componente III												
03.00.00 ESTUDIOS E INVERSIONES	890.000.00	200.000.00	1,090.000.00	1.193.710.00	99.557.00	1,293,267.00	1.088.644.45	85.503.23	1,174,147.68	105.065.55	14,053.77	119,119.32
03.01.00 Plan de Manejo y Obras Menores	300.000.00	100.000.00	400.000.00	226.600.00	29.300.00	255.900.	226.321.46	29.227.08	255,548.54	278.54	72.92	351.46
03.02.00 Estudios Complementarios	100.000.00	100.000.00	200.000.00	70.800.00	37.000.00	107.800.00	68.138.51	37.872.88	106,011.39	2.661.49	-872.88	1,788.61
03.03.00 Plan de Ordenamiento	250.000.00	0.00	250.000.00	354.000.00	4.200.00	358.200.00	347.212.84	4,206.10	351,418.94	6.787.16	-6.10	6,781.06
03.04.00 Control Forestal	100.000.00	0.00	100.000.00	213.000.00	1.000.00	214.000.00	206.522.23	862.89	207,385.12	6.477.77	137.11	6,614.88
03.05.00 Plan de Salud	50.000.00	0.00	50.000.00	162.500.00	26.000.00	188.500.00	98.969.45	11.291.14	110,260.59	63.530.55	14,708.86	78,239.41
03.06.00 Estudio de Ordenamiento Urbano	90.000.00	0.00	90.000.00	166.810.00	2.057.00	168,867.00	141.479.96	2.043.14	143,523.10	25.330.04	13.86	25,343.90
04.00.00 IMPREVISTOS	280.000.00	0.00	280.000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
04.00.01 Imprevistos	280.000.00	0.00	280.000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
87.00.00 COSTOS FINANCIEROS	50.000.00	0.00	50.000.00	1.000.00	0.00	0.00	1.000.00	0.00	1.000.00	0.00	0.00	0.00
87.01.00 Inspección y Vigilancia	50.000.00	0.00	50.000.00	1.000.00	0.00	0.00	1.000.00	0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00
	5.000.000.00	2.200.000	7.200.000	5.000.000	2,643,921.00	7.643.921.00	4.500.548.22	2.367.019.93	6,867,568.15	499.451.78	276,901.07	776,352.85

No se presentan diferencias significativas entre los montos presupuestados y ejecutados incluyendo los rubros de contingencias para cubrir eventuales incrementos en actividades como estudios y/o fortalecimiento. Debe indicarse que han existido aportes adicionales locales para cubrir incrementos en costos, básicamente administrativos, derivados del mayor tiempo de ejecución del proyecto

IV Implementación del Programa

a. Análisis de los factores críticos

1. Soporte institucional.

El GTCI se constituyó en una instancia clave de ejecución, coordinación, promoción y disseminación de las actividades del Programa Camisea que contaba con 13 unidades sub-ejecutoras. El soporte institucional de las entidades sub-ejecutoras ha sido aceptable, aunque periódicamente se tuvo que renovar el compromiso y apoyo político de alto nivel para dinamizar las tareas. El apoyo institucional en un mega proyecto como Camisea que atraviesa múltiples regiones y comunidades e interfaces institucionales es crítico. Más aún cuando una serie de actividades deben continuar después de la cooperación del BID (p.e. programas de monitoreo, manejo de ANPs, etc.). Al cierre del Programa, el GdP ha expresado su voluntad para continuar con la sostenibilidad de las acciones que siguen en curso.

2. Capacidad de ejecución de contratistas, empresas y municipios.

Las entidades sub-ejecutoras en general demostraron capacidad para ejecutar los productos esperados, que básicamente se contrataban a consultores y firmas consultoras independientes. El procedimiento de selección de los consultores y aprobación de los productos ha sido adecuado en cuanto a asegurar la calidad del producto. Cada producto era revisado y aprobado por la entidad sub-ejecutora, luego por el GTCI para solicitar finalmente la No Objeción del BID. Más en algunos casos, los plazos administrativos para cumplir los procedimientos de adquisiciones y contrataciones del GdP afectaron el calendario del Programa.

3. Disponibilidad de recursos de contraparte.

El GdP dispuso los recursos de contrapartida en forma y tiempo adecuado. La estabilidad macroeconómica del Perú, el orden en las cuentas fiscales y la importancia del Proyecto del Gas de Camisea para el país, ha creado un clima positivo para las inversiones de contrapartida.

4. Seguridad

El clima social relativamente estable del país ha sido un factor importante para minimizar los riesgos de emergencias o accidentes por conflictos sociales. Un gran volumen de actividades del Proyecto se realizó en comunidades y zonas rurales, en especial de la selva peruana. Cuando se ingresó a las zonas operadas por las empresas privadas, se cumplieron todas las medidas de seguridad y salud ocupacional.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

La Unidad Coordinadora del Programa, el GTCI/MEM ha tenido un desempeño de acuerdo con las exigencias del Programa Camisea. Mantuvo una frecuencia de reuniones con cada unidad sub-ejecutora para asegurar la calidad y oportunidad de los productos. Así mismo, orientó algunos esfuerzos para el seguimiento y cumplimiento de la Carta de 21 Compromisos Sociales y Ambientales que el GdP suscribió ante el BID. La creación del Grupo de Trabajo Camisea a fines del 2006 dio un impulso al

cumplimiento del Programa. En ciertos momentos, la distracción de la unidad ejecutora para atender algunos temas prioritarios del sector energía ha sido una debilidad.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

c. Desempeño del Banco

De acuerdo a las evaluaciones externas anuales, el Banco ha tenido un desempeño aceptable. Las organizaciones sociales valoran el aporte del Banco en la supervisión de los aspectos sociales y ambientales. Las entidades del GdP contrapartes del Banco igualmente aprecian el acompañamiento permanente del Banco.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de factores Críticos

1. Continuidad de soporte institucional a nivel central y local.

Al cierre del Proyecto se ha logrado incluir en la estructura presupuestal de las entidades sub-ejecutoras los recursos financieros necesarios para asegurar la continuidad de las actividades (p.e. acciones de monitoreo social y ambiental, manejo de áreas naturales protegidas, PROPARACAS, etc.). El soporte institucional, plasmado en asignación de presupuesto, será clave para el futuro. El desarrollo del proyecto Perú LNG es un aliciente adicional para la continuidad del apoyo político-institucional a las actividades del Programa Camisea.

2. Incorporación de excluidos

La presencia del Estado en las comunidades campesinas andinas y comunidades nativas de la selva peruana ha permitido incluir a diversos grupos poblacionales desatendidos por el Estado. Ciertamente, el Programa ha posibilitado una mayor presencia del Estado en zonas como el BU, pero que sigue incipiente. Además, en el caso de la Provincia de Pisco, el Programa ha facilitado la inclusión de organizaciones sociales de base en la toma de decisiones. La inclusión de las organizaciones sociales de base; así como, la acentuación de la atención del Estado hacia organizaciones rurales, ha sido un logro significativo del Programa.

3. Apoyo a los mecanismos asociativos

El Programa ha estimulado los mecanismos sociales de asociatividad para el desarrollo. En cada caso, los productos se han validado con participación de las comunidades implicadas, desde el diseño de herramientas complejas como la EAE hasta el diseño de los puntuales proyectos de pre-inversión. Esto ha inducido al fortalecimiento de la asociatividad para generar propuestas de carácter social relacionadas con el Proyecto del Gas de Camisea. El Programa promoverá la asociatividad de micro y pequeñas empresas, cuando se ejecuten los proyectos de pre-inversión relacionados con temas productivos y empresariales.

4. Esquemas de monitoreo y seguimiento

El Programa ha instalado y fortalecido mecanismos de monitoreo social y ambiental. A nivel del GdP las entidades como DIGESA, OSINERGMIN e INRENA han incrementado su capacidad de monitoreo y seguimiento. Dado que la vigilancia ciudadana es crítica para el seguimiento general de los compromisos del Proyecto del Gas de Camisea, también se han fortalecido mecanismos sociales para el monitoreo social, como PROPARACAS, Comité de Desarrollo Sostenible del Bajo Urubamba, PMAC, entre otros.

5. Situación de seguridad a niveles confiables

El país atraviesa por un momento de crecimiento económico positivo en diversos sectores productivos, que sumado a la reducción de los conflictos sociales del pasado, la seguridad general se mantiene en niveles confiables.

b. Riesgos Potenciales

1. Ausencia de recursos financieros oportunos.

Dado que buena parte de las acciones encaminadas corresponden a actividades que el GdP debe cumplir por Ley (p.e. manejo de ANPs, monitoreo ambiental, etc.), se estima que los recursos financieros estarán disponibles, siempre y cuando las instituciones permanezcan en sus roles y funciones. Más aún, se ha logrado en diversos casos incluir en los presupuestos institucionales las partidas para la continuidad de las actividades.

2. Deterioro de la capacidad institucional.

El Programa ha fortalecido la capacidad del GdP para manejar los asuntos sociales y ambientales del sub-sector energía, en particular del sub-sector gasífero. Una apuesta nacional en la matriz energética se basa en el aprovechamiento del gas natural. Se prevé que la capacidad institucional del GdP irá incrementándose debido a las crecientes demandas de gestión de los aspectos sociales y ambientales. Sin embargo, las múltiples reestructuraciones de los sectores ambientales y de asuntos indígenas del Gobierno asociado al precario estatuto laboral de muchos especialistas trabajando como consultores de corto plazo en el Estado, fragiliza los logros y amenaza la memoria institucional del Estado.

3. Pérdida del personal profesional formado.

El Programa básicamente ha apelado a consultores independientes para el desarrollo de los productos específicos esperados; pero, también múltiples líneas de trabajo recaen en personal del GdP que en este proceso se ha capacitado. El GdP deberá establecer una estrategia general para mantener los cuadros técnicos calificados y reducir la rotación del personal. Sin embargo, esto forma parte de la política general del GdP en cuanto a los empleados públicos.

4. Capacidad de los Gobiernos Regionales y Locales

La profundización de la descentralización en el Perú ya permite procesos de toma de decisiones más cercanas a las poblaciones locales y rurales, pero sin la transferencia a los Gobiernos Regionales y Locales de la experiencia lograda con Camisea, hay riesgos de que se diluyan los éxitos y las lecciones aprendidas en el manejo de los impactos ambientales y sociales del proyecto Camisea.

c. Capacidad Institucional

El GdP se ha fortalecido en su capacidad institucional para atender los aspectos sociales y ambientales de proyectos de gran inversión como Camisea. El nuevo Ministerio del Ambiente podrá capitalizar las lecciones aprendidas en esta operación.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

La información sobre los resultados se consigna en diversos niveles. Durante el Programa se han realizado evaluaciones anuales externas incluyendo entrevistas a entidades sub-ejecutoras y visitas de campo. Producto de estas evaluaciones, se dispone de documentación sobre la calidad y pertinencia de los productos, así como las apreciaciones generales de las entidades y organizaciones sociales implicadas. También, ha sido una práctica común y permanente mantener actualizada la información sobre el Proyecto del Gas de Camisea en múltiples páginas Web, como: MEM, GTCI, Defensoría del Proyecto Camisea, DIGESA, etc. Ahí, se ha dado cuenta no solo de las actividades realizadas, sino también de los principales productos alcanzados. Las sucesivas Misiones de Administración, también han sido una fuente importante de registro de información. En cada ayuda memoria de las Misiones de Administración, se ha ido anotando los avances cuantitativos y cualitativos del Programa.

Las evaluaciones sociales y ambientales independientes que incluyeron la Carta de 21 Compromisos, realizadas por el PRI del BID también representan fuentes valiosas de información sobre los resultados del Programa.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

No se contempla una evaluación Ex - Post de la operación, tal como planteado en el contrato de préstamo.

VII. Lecciones Aprendidas

1. Coordinación interinstitucional. La coordinación de la acción del Estado, con el apoyo político correspondiente, tanto entre sectores como entre los niveles nacional, regional, y local, es indispensable para que proyectos de la envergadura de Camisea puedan implantarse adecuadamente y a tiempo. En este sentido, en adición a la creación del GTCI, la conformación del Grupo de Trabajo Camisea, liderado por el Viceministro de Energía y con la participación

- de los Viceministros de sectores claves ha resultado en un impulso importante para ejecutar la operación.
2. Gestión administrativa. Durante el dimensionamiento y análisis de riesgo inicial del Programa, se debe evaluar la capacidad de la unidad ejecutora para cumplir con la demanda de contrataciones y adquisiciones. Una demora en los procesos de contrataciones tiene incidencia directa en el calendario del Programa.
 3. Línea Presupuestal. Un paso clave para lograr la sostenibilidad de las acciones de monitoreo, supervisión, y protección de un megaproyecto como Camisea, implica la incorporación en el ejercicio presupuestal anual los recursos para gasto corriente de las entidades a cargo de estas funciones. La rigidez de los relojes y procesos presupuestarios imponen un reto importante al respecto. En este sentido las gestiones conjuntas del GTCI, y las entidades interesadas, con el apoyo del Banco, frente al MEF, lograron que el MEF respete las solicitudes realizadas por las entidades y que éstas se identifiquen específicamente para el proyecto Camisea como partida “Meta Camisea”, lo que asegura que las entidades destinen estos recursos para el propósito original.
 4. Participación ciudadana. Las organizaciones sociales de base deben ser deliberadas y activamente incluidas en la gestión del Proyecto. Al respecto, se debe usar una combinación de metodologías y medios de participación, desde páginas en Internet hasta talleres en idiomas locales en las mismas localidades. Las modalidades de participación ciudadana deben estar debidamente explicitadas para cada fase del Proyecto. Téngase en cuenta que aún persiste desconfianza de las poblaciones por los pasivos ambientales y sociales.
 5. Comunicación social. Los procesos participativos tienden a crear espacios de demandas ciudadanas de diversa índole, que se deben canalizar y gestionar adecuadamente. La comunicación social del alcance preciso del Proyecto, sus avances y dificultades es clave para evitar sobre expectativas y desinformación en los grupos de interés. La comunicación social en proyectos que implican múltiples sub-ejecutores debe tener un enfoque y estrategia corporativa.
 6. Gestión transparente. Definir mecanismos de custodia y diseminación de la profusa información y documentación que se genera en los Proyectos. Los reportes de los consultores, estudios, investigaciones, etc. deben permanecer en el plano del dominio público.
 7. Línea base e indicadores. En proyectos complejos, no se debe escatimar esfuerzos para establecer una línea base e indicadores sustentados en los aspectos críticos relacionados con el propósito y objetivos del Proyecto. El conjunto de indicadores debe ser simple de usar, medir y se deben interiorizar en las herramientas de seguimiento y supervisión del Proyecto. Se debe evitar usar “indicadores especiales” para el Marco Lógico y otros más simples para el seguimiento cotidiano del Proyecto.
 8. Búsqueda de impactos y eficacia. Transmitir en todo momento a la UE, no solo la importancia de cumplir con las actividades y cronograma, sino también lo

imperativo que resulta alcanzar los impactos con eficacia. La ciudadanía espera resultados concretos y tangibles.

9. Aprovechamiento de experiencia regional. Los países de la Región tienen experiencias que compartir, y la experiencia peruana en el manejo de Camisea debería compartirse con otros países andinos, y otras regiones del país.
10. Acompañamiento por el BID. Parte del éxito en la ejecución de la operación se explica por el acompañamiento muy cercano de la ejecución por el equipo del BID, ilustrado por el gran número de misiones de administración durante todo el proceso de ejecución, necesarias dado la complejidad de la operación.
11. Cambios institucionales y precariedad laboral. Los cambios institucionales tales como las reorganizaciones y fusiones de instituciones del Estado, aunque tengan por objetivo mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios brindados a la población, también tienen un costo por considerar en términos de retrasos en decisiones, en inversiones, y conllevan riesgos de pérdida de memoria institucional, particularmente cuando vienen asociados a una situación de gran precariedad laboral por una parte significativa de los especialistas laborando en el Estado.
12. Política Energética Sostenible. La ejecución exitosa de un proyecto como Camisea, implica contar con una visión de desarrollo sostenible y una política energética a largo plazo, y de insertar todas las acciones dentro de este marco. Esto también se hace indispensable en ciertos ámbitos críticos del área de influencia como puede ser Paracas y el Bajo Urubamba.

Anexos:

1. Acta del Taller de Cierre.
2. Evaluación del Prestatario.

ACTA DE TALLER DE CIERRE

Préstamo	1441/OC-PE
Nombre del Proyecto	Programa de Fortalecimiento Institucional y Apoyo a la Gestión Ambiental y Social del Proyecto Camisea. (Programa Camisea)
Organismo Ejecutor	Grupo Técnico de Coordinación Interinstitucional (GTCI) del Ministerio de Energía y Minas (MEM)
Lugar	Lima, Perú
Fecha	26 de mayo de 2008

1. Participantes

El Taller de Cierre se desarrolló en el Hotel Meliá de la ciudad de Lima bajo la coordinación de la Arq. Luisa Galarza, Coordinadora del GTCI/MEM, la facilitación por el Consultor Marcos Alegre y la participación del Jefe de Equipo del préstamo 1441/OC-PE del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Joseph Milewski.

El GTCI/MEM invitó oportunamente a una serie de instituciones y especialistas que tuvieron un nivel significativo de participación en el Programa Camisea. En el Anexo 1, se consigna la relación de participantes.

2. Presentación

El Especialista Sectorial Joseph Milewski informó a los participantes sobre los objetivos y metodología del Taller de Cierre. El Dr. Fernando Ballon y el Ing. Amadeo Prado, en representación del Vice Ministro de Energía dieron las palabras de bienvenida e inauguración del evento. Luego, el Taller de Cierre se desarrolló de acuerdo al programa que se adjunta en el Anexo 2.

3. Desarrollo del Taller de Cierre

3.1 Metodología y desarrollo del Taller de Cierre

La Arq. Luisa Galarza del GCTI/MEM realizó una presentación inicial sobre los principales logros del Programa Camisea. Luego de una ronda de preguntas, el Consultor Marcos Alegre expuso resumidamente los principales aspectos del borrador del Informe de Culminación del Proyecto (PCR), que fue la base para los posteriores trabajos en grupo.

Se organizaron 2 Grupos de Trabajo. Un Grupo de Trabajo abordó preguntas clave sobre el Componente 1 de Fortalecimiento Institucional, y el otro Grupo de Trabajo analizó los logros y dificultades del Componente 2 de Inversiones en Control y Protección Ambiental y Social.

Finalmente, los Grupos de Trabajo presentaron los resultados en sesión plenaria para establecer las conclusiones y recomendaciones de consenso.

3.2 Temas tratados

- a) El análisis por Componente del Programa Camisea permitió establecer que se ha cumplido con la ejecución de las actividades alcanzando las metas previstas. El Programa Camisea aportó específicamente en aumentar la capacidad del GoP en sus funciones de fiscalización, monitoreo y gestión ambiental y social relacionadas con mega proyectos de la envergadura del Gas de Camisea. El cumplimiento de la Carta de 21 Compromisos Sociales y Ambientales, también aportó en alcanzar los objetivos del Préstamo 1441/OC-PE con mayor amplitud y alcance.
- b) Dada la magnitud del Proyecto del Gas de Camisea, el Préstamo 1441 /OC-PE aportó con novedosos instrumentos de gestión ambiental que servirán al GoP para gestionar otros proyectos de esta dimensión: Evaluación Ambiental Estratégica (EAE), Plan Sistémico Integrado de Monitoreo (PSI), Sistema Ambiental Estratégico (SAE), Planes de salud y defensa de los derechos en comunidades nativas, entre otros.
- c) Se precisaron algunas actividades que el Programa Camisea ha impulsado y que deberán ser materia de especial atención por parte del GoP a fin de asegurar la sostenibilidad. Al efecto, se destacó la necesidad que el INRENA mantenga la administración de las Areas Naturales Protegidas y Puestos de Control del Bajo Urubamba, y al mismo tiempo continúe con los Planes de Alerta Temprana en el ámbito de Camisea.
- d) En términos generales, se verificó que el borrador de Informe de Culminación del Proyecto (PCR), da cuenta de los logros y lecciones aprendidas más relevantes al Programa Camisea, sin embargo, para la etapa de conclusión de esta operación, se debe tener en cuenta las lecciones aprendidas y recomendaciones que a continuación se señalan.

4. Lecciones aprendidas y mejor es prácticas

Las lecciones aprendidas se relacionan con los siguientes aspectos del Programa Camisea:

- a) El apoyo político e institucional es clave para asegurar la ejecución y sostenibilidad de las acciones, especialmente en mega proyectos como el gas de Camisea, que atraviesa por extensas y variadas comunidades y pisos ecológicos e implica a múltiples entidades públicas y privadas.
- b) En el contexto de lo señalado en el punto anterior, la conformación de una unidad de coordinación como el GTCI adscrita a la autoridad sectorial como el MEM, ha sido indispensable para garantizar la articulación de esfuerzos entre las distintas entidades gubernamentales y privadas.

- c) Los tiempos administrativos de los procedimientos de adquisiciones y contrataciones del sector público, se deben incluir de manera realista en el cronograma general del Proyecto.
- d) Un análisis anticipado de los factores de riesgo es de suma importancia para asegurar las medidas de prevención y/o gestión de los riesgos evitando retrasos y cambios inesperados en el Proyecto.
- e) El involucramiento de las organizaciones sociales de base y población en general es un aspecto crítico para garantizar la pertinencia de los planes de desarrollo, y al mismo tiempo, asegurar un clima social apropiado para el desarrollo del Proyecto.
- f) El establecimiento de indicadores de producto e impacto se debe realizar de modo tal que estos se puedan medir a lo largo del desarrollo del Proyecto. No se debe escatimar esfuerzos para definir indicadores adecuados a las necesidades del Proyecto.

5. Acuerdos y recomendaciones

Los acuerdos y recomendaciones que se plantean a continuación se deben considerar de manera complementaria con el contenido del informe PCR:

- a) El GoP debería realizar un seguimiento especial a PROPARACAS, estudios de pre-inversión, manejo de las Areas Naturales Protegidas (ANP) y planes de protección de las comunidades nativas en el Bajo Urubamba a fin de reforzar la continuidad de estas iniciativas. El GoP podría evaluar la posibilidad de realizar un evento de presentación de los logros del Programa Camisea e incidencia para reforzar la atención en los temas anteriormente indicados.
- b) Fortalecer al nuevo Ministerio del Ambiente para que asuma las tareas de continuidad de las acciones que se han impulsado y que caerán dentro de sus competencias, como los planes de monitoreo ambiental, manejo de las ANP, fiscalización social y ambiental, y prevención y mediación de conflictos, entre otros.
- c) Asegurar que las municipalidades distritales, provinciales y gobierno regional cumplan con los estándares de seguridad y salud para ingresar al Bajo Urubamba durante el desarrollo de los proyectos como la electrificación rural, caminos y obras rurales, que se están dando en la zona.
- d) Fortalecer los procesos de desarrollo en las comunidades del ámbito de Camisea, especialmente de aquellas ubicadas en el Bajo Urubamba, en los temas de planificación local, seguridad alimentaria y progresiva articulación a mercados locales y regionales.
- e) Fortalecer los mecanismos que se vienen ejecutando en el Ministerio de Energía y Minas para la continuación de las funciones de coordinación del GTCI/MEM con las entidades públicas y privadas ligadas al Gas de Camisea, que incluya

especialmente a los Gobiernos Regionales y Gobiernos Provinciales y
Distritales.

f) Someter a consideración del Ministro de Energía y Minas y a la PCM el Informe
de Terminación del Proyecto (PCR) y la presente Acta para los fines pertinentes.

Lima, 30 de Mayo de 2008.

Pedro Gamio
Vice Ministro de Energia

Luisa Galarza
Coordinadora
GTCL/MEM

Joseph Milewski
Especialista Sectorial
BID

Anexo 1

Taller Técnico de Evaluación del Préstamo 1441/OC-PE
Lima, 26 de mayo de 2008

Relación de Participantes

Alejandro Seminário	alejandro.seminario@terra.com.pe
Alejandro Camino	acaminodc@terra.com.pe
Alfredo Dammert	adammert@osinerg.gob.pe
Ana Zucchetti	azucchetti@grupogea.org.pe
Antonio Bernal	antoniobernales@futurosostenible.org
Bárbara Bruce	bbruce@perulng.com
Carlos Chirinos	cchirinos@spda.org.pe
Carlos Garaycochea	cgaraiko@yahoo.com.mx
Carlos Loret de Mola	cloretdemola@gestares.com
Cecilia Uribe Hernández	curibe@minem.gob.pe
Cesar Guzman	cguzman@pucp.edu.pe
Eddi Rodas	erodas_2115@hotmail.com
Emilio Santa María	santamaria@speedy.com.pe
Erick Meneses	emeneses@conservation.org
Fausto Roncal	faustoronal@hotmail.com
Gabriel Quijandria	gquijandria@tnc.org
Gustavo Suarez de Freitas	
Iris Cárdenas	icardena@minem.gob.pe
Jose Luis Carbajal	jcarbajal@minem.gob.pe
Karina Montes	karina336@hotmail.com
Luisa Galarza Lucich	lgalarza@minem.gob.pe
Luis Alfaro	lalfarol@speedy.com.pe
Luis Ingunza	lingunza@minjus.gob.pe
Manuel Bernal	gordonez@conam.gob.pe
Manuel Cabrera	mcabrera@inrena.gob.pe
Manuel Figueroa	mfigueroa@pcm.gob.pe
Manuel Pulgar Vidal	mpulgar-vidal@spda.org.pe
Marcos Alegre	malegre@grupogea.org.pe
María del Rocío Vesga	mrvesga2000@yahoo.es
Mariano Castro	mcastrosm@spda.org.pe
Nelson Soto	nsoto@pluspetrol.net
Pedro Gamio	
Pedro Reyes	
Ronald Ibarra	ribarra@mimdes.gob.pe
Tomás Delgado	tdelgado@tgp.com.pe
Victor Hugo Murrugarra Núñez	vhmurrugarra@hotmail.com
Yndira Aguirre	yndiraav@yahoo.es

Anexo 2
Taller Técnico de Evaluación del Préstamo 1441/OC-PE
Lima, 26 de mayo de 2008

Programa

PROPUESTA DE PROGRAMACIÓN DEL TALLER TÉCNICO DE
EVALUACIÓN del PRÉSTAMO 1441/OC-PE:

“Programa de Fortalecimiento Institucional y Apoyo a la Gestión Ambiental y Social
del proyecto de Gas de Camisea”

09:00	Palabras de bienvenida por el Viceministro de Energía, Dr. Pedro Gamio.
09:15	Introducción por Joseph Milewski, especialista sectorial del BID: El taller como evaluación técnica del Informe de Terminación de Proyecto del Préstamo 1441/OC-PE
09:30	Presentación del Préstamo 1441/OC-PE por la Coordinadora del GTCI: Arq. Luisa Galarza Lucich.
10:30	Refrigerio.
10:50	Presentación del borrador de “Informe de Terminación de Proyecto” por el consultor Ing. Marcos Alegre Chang.
11:40	Preguntas, Aclaraciones y comentarios.
12:30	Organización e Instalación de las Mesas de Trabajo
12:50	Almuerzo.
14:30	Mesas de Trabajo por Componentes: Mesa 1: Componente 1- Fortalecimiento Institucional de las Entidades del GdP. Mesa 2: Componente 2 - Inversiones en Control y Protección Social y Ambiental
16:30	Refrigerio.
17:00	Conclusiones de cada mesa y retroalimentación en plenaria.
18:00	Clausura y Brindis de Honor.



Banco Interamericano de Desarrollo
Informe de Terminación de Proyecto –2008 PCR
Evaluación del Prestatario

Nombre del Proyecto: Programa de Fortalecimiento Institucional y Apoyo a la Gestión Ambiental y Social del Proyecto	
Camisea . Contrato de Préstamo 1441/OC-PE Agencia(s) Ejecutora(s): GTCI-Camisea	
Prestatario: Banco Interamericano de Desarrollo	
Fecha de Aprobación del Proyecto: 06/11/2002 por la DGPM-MEF	Fecha Efectividad Contrato: 27 de febrero del año 2003
Fecha Evaluación Prestatario:	Fecha Esperada Taller de Cierre: 14 de Mayo 2008

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (HS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PC) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable(P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Comentarios: Algunas instituciones que formaban parte del GTCI-Camisea siguen las acciones y cuentan con presupuesto para realizarlas, tales como : INRENA; MINAM que asumió las acciones del CONAM; DIGESA (que ha desconcentrado acciones en la zona de Camisea); OSINERGMIN y en parte INDEPA que está reiniciando sus actividades, en el Bajo Urubamba, lo cual permitirá lograr la sostenibilidad de algunos objetivos del programa. El PSI ya ha empezado a funcionar.

Dos proyectos de pre inversión han empezado a ser ejecutados por el Gobierno Regional del Cusco que beneficiarán a los campesinos de la zona . 31 estudios de pre inversión ya han sido aprobados por las OPIs respectivas y están expeditos para ser ejecutados y 23 están en proceso de aprobación y están siendo monitoreados por el mismo MEM.

Desempeño del Prestatario

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (US) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios: El BID ha acompañado todos los procesos de ejecución del Programa satisfactoriamente, cumpliendo con los objetivos y acciones previstos para lograr las metas respectivas, en el ámbito de influencia del gas de Camisea durante el período de vigencia del citado Programa .

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

El Banco participo directamente en todos los procesos del Programa, cumpliendo un rol fundamental en el éxito de lo suscrito en el Contrato de Préstamo 1441/OC-PE; así como en los XXI Compromisos firmados con el Perú . Se realizaron las evaluaciones y seguimientos respectivos recomendando acciones correctivas en los casos que ameritaban. Lo mismo sucedió con el seguimiento a través de misiones específicas que permitió conocer las lecciones aprendidas y precisar las orientaciones y correcciones necesarias para el cumplimiento de las metas .

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.

- , Es necesario que la adquisición de bienes y la contratación de consultorías especializadas se realicen al inicio del programa o proyecto, para que estos puedan ser aprovechados oportunamente y puedan servir durante la vida de los mismos.
- , Los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios deberían de llevarse a cabo bajo supervisión ex post.
- , Es necesario elaborar una línea base desde el inicio del proyecto realizando evaluaciones con periodicidad anual y con indicadores precisos.
- , Las contrataciones de las consultorías de carácter permanente deben de realizarse para el tiempo de duración del proyecto y no deben de ser parciales.