

## **Evaluación Final del Proyecto**

### **“Gestión Integrada del Cambio Climático en las Reservas Comunales en la Amazonía-Perú” EbA- Amazonía**

Solicitado por:  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-  
PNUD

Elaborado por:  
Gabriela López Sotomayor

Febrero- Junio 2018

## Contenido

Lista de acrónimos y abreviaturas.....	3
Resumen ejecutivo.....	4
Introducción .....	8
Descripción del proyecto .....	8
Descripción de la evaluación .....	12
<b>Hallazgos .....</b>	<b>16</b>
<b>Pertinencia .....</b>	<b>16</b>
<b>Eficiencia .....</b>	<b>22</b>
<b>Eficacia .....</b>	<b>24</b>
<b>A nivel de resultado .....</b>	<b>24</b>
<b>A nivel de componentes.....</b>	<b>28</b>
<b>Sostenibilidad .....</b>	<b>40</b>
<b>Réplica y escalamiento .....</b>	<b>42</b>
<b>Lecciones aprendidas .....</b>	<b>43</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>45</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>48</b>

## Lista de acrónimos y abreviaturas

ANP	Área Natural Protegida
ANECAP	Asociación Nacional de Ejecutores de Contrato de Administración del Perú
CBA	Adaptación de base Comunitaria
CC	Cambio climático
CPD	Documento Programa País, por sus siglas en inglés
CPAP	Plan de Acción del Programa de País, por sus siglas en inglés
EbA	Adaptación basada en Ecosistemas, por sus siglas en inglés.
ECA	Ejecutor del Contrato de Administración
ENCC	Estrategia Nacional de Cambio Climático
ENDB	Estrategia Nacional de Diversidad Biológica
IKI	International Climate Initiative
IPCC	Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, por sus siglas en inglés
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINAM	Ministerio del Ambiente
NDC	Contribuciones Nacionales Determinadas
PAES	Programa de Actividades Económicas Sostenibles
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento del Proyecto
PNIA	Programa Nacional de Innovación Agraria
SERFOR	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
RC	Reserva Comunal
RCA	Reserva Comunal Amarakaeri
RCT	Reserva Comunal Tuntanain
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas
TdR	Términos de Referencia
VANS	Valor Actual Neto Social

## Resumen ejecutivo

### Descripción del proyecto

De acuerdo al PRODOC, el proyecto EbA Amazonía, se planteó para reducir la vulnerabilidad al cambio climático de las comunidades indígenas, incrementando su resiliencia a través de la incorporación de estrategias de Adaptación de base Comunitaria (CBA) y basada en Ecosistemas (EbA) en la gestión sostenible de las Reservas Comunales.

Bajo este objetivo general se esperaba contribuir con los medios de vida sostenibles de estas comunidades indígenas y garantizar la conservación directa de aproximadamente 500,000 hectáreas de áreas de alto valor de conservación, con un impacto proyectado a las 8 Reservas Comunales en el Perú, catalizando la adaptación, manteniendo la biodiversidad y respondiendo al cambio climático en otras 1,27 millones hectáreas de la selva peruana.

Tomando en cuenta el contexto y el foco de atención del proyecto, se planificaron las actividades en función a 5 componentes principales:

- i) Desarrollo y difusión de información, herramientas y metodologías científicas para incorporar las medidas de adaptación de cambio climático en la gestión de la Reserva Comunal AmaraKaeri (RCA) en Madre de Dios y de la Reserva Comunal Tuntanain (RCT) en Amazonas;
- ii) Comunicaciones estratégicas para asegurar la participación efectiva e informada de los actores locales en la implementación de medidas de adaptación en los territorios indígenas y en la gestión de las Reservas Comunales;
- iii) Fortalecimiento de capacidades de los actores locales y en particular de las comunidades indígenas (capacidades técnicas, de planificación, monitoreo, y de rendición de cuentas) para la gestión adaptativa de las Reservas Comunales y sus zonas de amortiguamiento para enfrentar el cambio climático;
- iv) Implementación de actividades generando ingresos y alternativas para la seguridad alimentaria a través de acciones de Adaptación de base Comunitaria (CBA), basada en Ecosistemas (EbA) y de mitigación del Cambio Climático con múltiples beneficios relacionados con la conservación de la biodiversidad, la resistencia al clima y la reducción de la pobreza.
- v) Modelo de gestión desarrollado para la conservación de Reservas Comunales en un contexto del cambio climático, que incluye la identificación y acceso a recursos financieros para asegurar la sostenibilidad de esta categoría de Área Protegida y las comunidades indígenas que dependen de estas.

Para la implementación, el PNUD apoya el liderazgo del SERNANP, entidad que preside la Junta Directiva del proyecto la cual es el máximo órgano de decisión. La Junta del Proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión sobre la base de un consenso para temas específicos. Es así que la Junta presidida por SERNANP, proporciona supervisión estratégica y guía para la implementación del proyecto, y es responsable de aprobar los planes anuales de trabajo.

El proyecto fue planteado para ser implementado entre agosto 2013 y julio del 2017, con un presupuesto de 6 millones de euros. En Noviembre del 2016, debido a retrasos en la implementación y buscando sentar mayores bases de sostenibilidad de las acciones, implementando ajustes, se solicitó a IKI una ampliación de tiempo hasta junio 2018, lo cual involucró también redefinir y hacer precisiones sobre los 3 indicadores de resultado.

La implementación del proyecto EbA Amazonía ha tenido dos etapas diferentes, la primera corresponde a un periodo de arranque, para sentar las bases de funcionamiento del proyecto e iniciar estudios y coordinaciones, que duró aproximadamente dos años (octubre 2013-octubre 2015), en el que se dieron procesos de contrataciones, se ajustaron indicadores, se realizaron estudios de línea de base, se plantearon y replantearon estrategias para los componentes articulando el 2 y 4 al componente 3 de fortalecimiento de capacidades. En ese periodo también se organizó y reorganizó el equipo técnico, cambiando el coordinador nacional el año 2015 y definiendo responsables para cada uno de los componentes. Es posteriormente a este periodo de

arranque, ya con la nueva coordinación instalada, que se avanza con mayor fluidez en las actividades previstas.

Esta diferenciación en las dos etapas indica que se requirió un periodo de aprendizaje fundamental que permitió que posteriormente los avances fluyan de una mejor manera luego de revisar planteamientos estratégicos y contar con información de base. Además, en el contexto de cada reserva se dieron a su vez situaciones ajenas al proyecto que también frenaron el avance inicial del proyecto, como los cambios constantes de los funcionarios que asumían las jefaturas de las reservas sobre todo en la RCA.

### La evaluación: propósito y enfoque

La evaluación responde al propósito general, mencionado en los términos de referencia de esta manera:

verificar el logro de los objetivos y resultados del proyecto recogidos en el Documento del Proyecto; así como otros documentos de ajustes al proyecto aprobados por el donante, analizando las señales de éxito o fracaso con el propósito de identificar las lecciones aprendidas, determinando el nivel de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad alcanzado como resultado de su implementación, así como extraer lecciones aprendidas y organizarlas de tal forma que puedan contribuir a mejorar la sostenibilidad de los beneficios del Proyecto; así como para preparar futuras intervenciones del PNUD, SERNANP y Ejecutores de Contrato de Administración (ECA). Además, se espera que la TE logre recoger resultados/logros no previstos en el diseño del proyecto.

Se consideraron los criterios definidos en los Términos de Referencia: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

El marco conceptual utilizado considera a la evaluación como una oportunidad de aprendizaje personal e institucional, que permite identificar logros y resultados reflexionando con los actores involucrados desde las propias prácticas reales, observando lo avanzado. Busca identificar lo cuantitativo y comprender lo cualitativo de la realidad, dándole un sentido interpretativo y crítico, avanzando más allá de lo descriptivo o de registro de documentación.

La evaluación consideró una metodología participativa que permite identificar el nivel de apropiación y la valoración del proyecto por parte de las y los diferentes actores y la relación entre ellos. Se desarrolló una metodología enfocada en evaluar el avance del conjunto de la experiencia, y no los insumos o actividades realizadas, es decir se basó en la cadena de resultados generada por el proyecto, analizando la efectividad del mismo a través de los procesos, resultados e impactos que están generando los componentes de intervención del proyecto con los(las) socios(as). Este enfoque de gestión por resultados, consiste en explicitar la cadena de resultados que está implícita en el marco lógico del proyecto.

### Principales conclusiones y recomendaciones

#### Pertinencia:

Se considera una pertinencia del proyecto satisfactoria, siendo alta a nivel temático y geográfico y limitada en cuanto al diseño, con una receptividad mejorada en el tiempo. El enfoque de Adaptación Basada en Ecosistemas es idóneo para promover el desarrollo sostenible fortaleciendo comunidades que planifican el uso de un territorio altamente biodiverso.

La pertinencia del diseño del proyecto es limitada, a nivel de la consistencia entre sus elementos y a nivel de enfoques como género e interculturalidad.

Se recomienda para futuras intervenciones que el diseño del proyecto se realice de manera conjunta o coordinada con los principales actores conocedores del tema y contexto, que son básicamente los actores locales, considerando la dimensión cultural. Esforzarse en verificar la coherencia y consistencia de la cadena de resultados, el marco lógico y la solidez de los indicadores.

## Eficiencia

Se considera una eficiencia del proyecto moderadamente satisfactoria, debido a la falta de orientaciones y estrategias iniciales que hizo consumir tiempo y dinero en un primer periodo, pero el proyecto fue a la vez flexible y abierto para reorientarse.

Dos años de demoras deben significar capitalizar el aprendizaje y tomar en cuenta:

- ✓ La necesidad de mejorar mecanismos, procedimientos y criterios de selección del equipo implementador. Un equipo central requiere no solo habilidades técnicas sino muy buenas habilidades de gestión, articulación con actores políticos y territoriales, conceptualización y sistematización, además de vocación de trabajo con comunidades.
- ✓ La necesidad de seguir revisando y ajustando procedimientos administrativos de manera que faciliten aún más la ejecución de proyectos implementados en zonas remotas, culturalmente diversas y con poblaciones en proceso de construcción de confianza.
- ✓ Considerar la importancia de tener estrategias definidas y formuladas para los diferentes componentes de un proyecto en un periodo de arranque que no debería superar un año.
- ✓ Evaluar posibilidad para futuras oportunidades de anidar la coordinación central de todo el proyecto en el SERNANP, el cual pueda ser asesorado estratégicamente y metodológicamente por el PNUD, en un trabajo colaborativo permanente que acompañe las acciones a desarrollar. Sería altamente estratégico que SERNANP, mediante una Unidad implementadora se fortalezca integralmente en aspectos conceptuales, metodológicos, estratégicos y operativos en temas como EbA, cogestión de ANP, institucionalidad de la gestión territorial, género e interculturalidad.

## Eficacia

El proyecto cuenta con una eficacia Muy satisfactoria, logrando los resultados esperados en función a los indicadores.

En cuanto a la función de Monitoreo, se han presentado muchos vacíos, iniciándose en una etapa muy avanzada del proyecto (julio 2016), se ha monitoreado el avance de indicadores del marco de resultados pero no se ha formulado e incorporado indicadores nuevos más apropiados a nivel de los componentes o generado e impulsado el uso de información periódica para la toma de decisiones.

Se recomienda:

- ✓ Para capitalizar la experiencia, es necesario que se cuenten con documentos conceptuales y de sistematización de cada uno de los componentes, así como socializar en formatos amigables para tomadores de decisión, la información científica que se ha logrado.
- ✓ Sería oportuno que con otras iniciativas en marcha del PNUD, se puedan monitorear tanto el resultado efectivo de las medidas planteadas en el plan de fortalecimiento, como también la efectividad de las medidas EbA involucrando todos los actores clave, pues existe poca evidencia de la misma a nivel global. Se puede usar como referencia la guía sencilla del IIED del 2017 <http://pubs.iied.org/17606SIIED/>
- ✓ El SERNANP es el actor clave para darle continuidad a la implementación de las medidas de adaptación, tanto a nivel estratégico como operativo. Se recomienda que acompañe los ciclos productivos, consolidando aún más las capacidades técnicas, fomente y oriente el monitoreo participativo de la efectividad de las medidas en las propias comunidades y además asumiendo un rol de soporte para la articulación territorial, facilitar vínculos que permitan el acceso a mercados de los productos generados.
- ✓ Es indispensable que se defina desde el inicio un sistema de monitoreo del proyecto que se constituya en el mecanismo que oriente la implementación, tanto en aspectos operativos como estratégicos. Los responsables de este sistema deben estar en constante retroalimentación con el equipo central y los equipos locales. Se recomienda que para proyectos como el EbA Amazonía, se formulen indicadores cualitativos que reflejen:
  - La evolución en el fortalecimiento de capacidades al ser un proyecto enfocado en la gestión y la adaptación.
  - El nivel de articulación de los actores institucionales vinculados a la gestión y adaptación, dentro de cada escala territorial y entre las diferentes escalas.

### Sostenibilidad

La sostenibilidad de los resultados del proyecto no está asegurada, se considera una sostenibilidad del proyecto moderadamente satisfactoria.

Las bases necesarias para ello están en proceso de consolidación, tanto por las capacidades técnicas, financieras, como las de gestión.

Se recomienda definir compromisos de continuidad a asumir en el corto plazo por proyectos del Programa de Cambio climático del PNUD (Amazonia resiliente, etc.) e iniciativas del SERNANP. En esa continuidad fortalecer fundamentalmente las articulaciones a nivel distrital, provincial y regional que faciliten la inserción de las reservas comunales y sus ECAs como actores clave de desarrollo territorial.

### Réplica y escalamiento

Se evidencian las posibilidades de escalamiento de las medidas de adaptación a través de los PAES.

A su vez el modelo de cogestión está construyendo un proceso de escalamiento sólido.

Sería recomendable contar con estudios costo beneficio de todas las medidas implementadas para orientar procesos de réplica y /o escalamiento. Considerar el modelo de cogestión como réplica a otras reservas comunales y escalamiento hacia otras categorías de áreas protegidas.

## Introducción

La evaluación final del proyecto “Gestión Integrada del Cambio Climático en las Reservas Comunes en la Amazonía-Perú” EbA- Amazonía, se realiza por encargo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, organismo que es el ente ejecutor del mismo y responsable ante el Donante.

El proyecto implementado entre agosto del 2013, y oficialmente extendido hasta junio del 2018, es evaluado esperando contribuir con la identificación de lecciones aprendidas resultantes de su implementación e identificando el nivel de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la intervención. Esta identificación se espera sirva para el diseño e implementación de futuros proyectos de Ejecutores de Contrato de Administración (ECA), SERNANP Y PNUD, reflexionado sobre los aspectos exitosos y difíciles y entendiendo porque sucedieron, contribuyendo a mejorar la sostenibilidad de los beneficios del Proyecto.

Si bien esta no es una sistematización, si se ha recurrido parcialmente a este proceso puesto que no se está respondiendo solo a cuanto se ha hecho en función de lo planificado y valorando los resultados, sino también entendiendo como se dieron los procesos y cómo se hicieron las cosas desde una interpretación crítica.

El contenido del informe de evaluación permite entender al lector la propuesta desarrollada por el proyecto describiéndolo en una primera sección. Posteriormente se presenta el detalle de la evaluación, describiendo el alcance y objetivos de la evaluación, el enfoque y la metodología además del análisis de información. La sección siguiente relata los hallazgos bajo los criterios de evaluación utilizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad así como las lecciones aprendidas y las posibilidades de réplica y escalamiento. Finalmente, en función a los hallazgos se definen las conclusiones y recomendaciones que se han considerado pertinentes.

## Descripción del proyecto

De acuerdo al PRODOC, el proyecto EbA Amazonía, se planteó para reducir la vulnerabilidad al cambio climático de las comunidades indígenas, incrementando su resiliencia a través de la incorporación de estrategias de Adaptación de base Comunitaria (CBA) y basada en Ecosistemas (EbA) en la gestión sostenible de las Reservas Comunes.

Bajo este objetivo general se esperaba contribuir con los medios de vida sostenibles de estas comunidades indígenas y garantizar la conservación directa de aproximadamente 500,000 hectáreas de áreas de alto valor de conservación, con un impacto proyectado a las 8 Reservas Comunes en el Perú, catalizando la adaptación, manteniendo la biodiversidad y respondiendo al cambio climático en otras 1,27 millones hectáreas de la selva peruana.

El proyecto se enfoca en Reservas Comunes las cuales son una categoría particular de las Áreas Naturales Protegidas, donde el Estado y las comunidades indígenas beneficiarias de éstas, son co-responsables de su gestión. Son espacios y ecosistemas de enorme diversidad cultural y biológica. El PRODOC identifica amenazas y desafíos frente a su sostenibilidad social, medioambiental, institucional y financiera, detallando los problemas de fondo de las RC agrupados en 4 temas a) categoría de área protegida de creación muy reciente (recién se experimenta en la práctica la co-gestión) b) la necesidad de contar con estrategias actualizadas (con el soporte normativo pertinente) que permitan enfrentar nuevos desafíos de sostenibilidad social y medioambiental de las áreas protegidas, c) la necesidad de impulsar la gobernabilidad e institucionalidad ambiental en los espacios regionales y locales donde se encuentran las Reservas Comunes y d) los urgentes procesos de implementación de políticas de inclusión social en la regiones donde se encuentran las Reservas Comunes.

Cada una de las reservas seleccionadas responde a razones diferentes para su incorporación en el proyecto. Por un lado, en la RCA, el PNUD tuvo una experiencia previa entre el 2004 y el 2007, apoyando el reconocimiento y la constitución legal de la Reserva, por lo que se consideró oportuno retomar las relaciones con los actores locales contribuyendo con la construcción de un enfoque de adaptación al cambio climático. Por otro lado, se buscaba contar con un espacio sociocultural

diferente, con mayor población y que también tenga condiciones altas de vulnerabilidad, por lo que se seleccionó la Reserva Comunal de Tuntanain en el norte del país, en vista de que en la zona de selva central se contaba con varias experticias en curso de la cooperación.

El PRODOC describe de esta manera a las dos reservas:

La RCA se ubica en el Departamento de Madre de Dios entre las Áreas Naturales Protegidas de alto valor para la conservación como son el Parque Nacional de Manu, la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja-Sonene, como parte del corredor de conservación internacional que incluye varias Áreas Naturales Protegidas en Bolivia y Brasil. La población indígena en situada en la zona de amortiguamiento de la RCA constituye una de las mayores concentraciones organizadas de los pueblos indígenas amazónicos en el Perú. La Reserva abarca un área de 402 335,62 hectáreas.

Existen 10 comunidades (con una población total de 1.716 personas) de las etnias de Harakmbut, Yine y Matsigenka, representadas por dos organizaciones regionales, la Federación FENAMAD y COHARYIMA. Además, según el PRODOC, existen 15 comunidades con una población total de 8.064, establecidas por colonos que han migrado desde las regiones andinas. Sus usos sostenibles y tecnologías de cosecha representan una colección única de conocimiento tradicional del entorno local, incluyendo las variaciones estacionales, ciclos reproductivos naturales y estrategias de subsistencia en ecosistemas forestales grandes y frágiles a la vez. La explotación legal e ilegal de los recursos ha provocado una pérdida de diversidad biológica y cultural. El conocimiento, las tradiciones y las prácticas de los pueblos indígenas no sólo se basan en, pero han ayudado a determinar, el entorno biodiverso de la zona.

La RCT está situada en los distritos del Río Santiago, Nieva y El Cenepa, en la provincia de Condorcanqui en el Departamento de Amazonas. Contiene un área de 94,967 hectáreas y alberga áreas de importancia cultural y espiritual para los habitantes de las 26 comunidades originarias vecinas, la mayoría (92%) siendo del grupo étnico lingüístico Jíbaro. Las 18 comunidades (con una población total de 11.528) están organizadas en la organización regional ORPIAN. En sus bosques húmedos pre-montanos y montanos, se encuentran especies endémicas de flora y fauna en peligro de extinción y se están utilizando sosteniblemente en formas antiguas y tradicionales por comunidades vecinas nativas Aguaruna y Huambisa.

Tomando en cuenta el contexto y el foco de atención del proyecto, se planificaron las actividades en función a 5 componentes principales:

- i) Desarrollo y difusión de información, herramientas y metodologías científicas para incorporar las medidas de adaptación de cambio climático en la gestión de la Reserva Comunal Amarakaeri (RCA) en Madre de Dios y de la Reserva Comunal Tuntanain (RCT) en Amazonas;
- ii) Comunicaciones estratégicas para asegurar la participación efectiva e informada de los actores locales en la implementación de medidas de adaptación en los territorios indígenas y en la gestión de las Reservas Comunales;
- iii) Fortalecimiento de capacidades de los actores locales y en particular de las comunidades indígenas (capacidades técnicas, de planificación, monitoreo, y de rendición de cuentas) para la gestión adaptativa de las Reservas Comunales y sus zonas de amortiguamiento para enfrentar el cambio climático;
- iv) Implementación de actividades generando ingresos y alternativas para la seguridad alimentaria a través de acciones de Adaptación de base Comunitaria (CBA), basada en Ecosistemas (EbA) y de mitigación del Cambio Climático con múltiples beneficios relacionados con la conservación de la biodiversidad, la resistencia al clima y la reducción de la pobreza.
- v) Modelo de gestión desarrollado para la conservación de Reservas Comunales en un contexto del cambio climático, que incluye la identificación y acceso a recursos financieros para asegurar la sostenibilidad de esta categoría de Área Protegida y las comunidades indígenas que dependen de estas.

Para la implementación, el PNUD apoya el liderazgo del SERNANP, entidad que preside la Junta Directiva del proyecto la cual es el máximo órgano de decisión. La Junta del Proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión sobre la base de un consenso para temas específicos.

Es así que la Junta presidida por SERNANP, proporciona supervisión estratégica y guía para la implementación del proyecto, y es responsable de aprobar los planes anuales de trabajo.

La propuesta del proyecto EbA Amazonia se alinea y contribuye con los marcos programáticos del PNUD (MANUD, CPD Y CPAP, en la primera fase del proyecto) y prioridades y estrategias del MINAM y su organismo técnico especializado: el SERNANP.

Por un lado, se alinea con el resultado 1<sup>1</sup> del Documento del Programa País del PNUD 2017-2021, y con el Resultado 3<sup>2</sup> del CPAP del periodo 2012-2016, mientras que por otro lado se alinea con los dos objetivos<sup>3</sup> de la Estrategia Nacional de Cambio Climático (MINAM, 2015) y con el Plan Director de las ANP del SERNANP que es el instrumento máximo de planificación y orientación para la gestión eficaz de todas las áreas naturales protegidas (ANP). La última versión de este plan, que data del 2009, enfatiza aspectos relevantes con los cuales se alinea el proyecto EbA Amazonía, con su enfoque de adaptación basada en ecosistemas:

- ✓ La necesidad de planificar y gestionar las ANP como parte de un contexto mayor, puesto que no están desligadas del desarrollo y más bien son fundamentales para construir un balance entre el bienestar de la gente y su medio ambiente, lo cual es un planteamiento recogido por el proyecto EbA Amazonía.
- ✓ La conservación solo se logrará si las poblaciones locales participan activamente en la conservación de las ANP. Para ello, es condición indispensable que estas poblaciones, que se cuentan entre las más pobres del país, obtengan beneficios tangibles por dicha participación acordes con su realidad económica y social.

A su vez, el tema de la co-gestión de reservas comunales, sobre el que se orientan los esfuerzos del proyecto de manera integral y al que se alude específicamente en el componente 5 del proyecto, es un tema al que el SERNANP le da relevancia mencionando que *este tipo de ANP es única en el mundo y se ha convertido en el mejor referente de los grandes beneficios que se pueden lograr en materia de conservación y desarrollo sostenible en beneficio de las poblaciones indígenas locales, teniendo como principal característica promover la co-gestión del área protegida entre las comunidades nativas y el Estado a través del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) bajo una modalidad innovadora denominada Contrato de Administración*<sup>4</sup>.

Al ser un proyecto financiado por el International Climate Initiative (IKI) del Ministerio Federal Alemán del Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Seguridad Nuclear (BMU), se corresponde explícitamente con los focos de interés de dicha institución, básicamente con el área temática de adaptación a los impactos del cambio climático.

El proyecto fue planteado para ser implementado en un periodo que comprendía de agosto 2013 a julio del 2017 y con un presupuesto de 6 millones de euros a un tipo de cambio de 1.326 con respecto al dólar, haciendo un monto total de 7 956 000 dólares. El tipo cambiario al momento de los desembolsos en el transcurso del proyecto, osciló entre 1.046 y 1.379, reduciendo el monto total esperado en 538 mil dólares, lo cual requirió que se recorten ciertas actividades. En Noviembre del 2016, debido a retrasos en la implementación y buscando sentar mayores bases de sostenibilidad de las acciones, implementando ajustes y nuevas estrategias en curso<sup>5</sup> se solicitó a IKI una ampliación de tiempo hasta junio 2018, lo cual involucró también redefinir y hacer precisiones sobre los 3 indicadores de resultado, incluso durante el 2017 para el caso del indicador 3, como se puede ver en el siguiente cuadro:

---

1 Crecimiento y desarrollo inclusivos y sostenibles

2 Capacidades fortalecidas en los tres niveles de gobierno, la sociedad civil, el sector privado y las instituciones científicas y académicas, para la integración y transversalización de los procesos de la gestión de riesgo de desastres y de la adaptación al cambio climático.

3 1. La población, los agentes económicos y el Estado incrementan conciencia y capacidad adaptativa para la acción frente a los efectos adversos y oportunidades del CC.

2. La población, los agentes económicos y el Estado conservan las reservas de carbono y contribuyen a la reducción de las emisiones de GEI.

4 SERNANP Noticias. 5 de abril del 2018. <http://www.sernanp.gob.pe/noticias-leer-mas/-/publicaciones/c/sernanp-consolida-co-gestion-de-la-reserva-comunal-airo-pai-398796>

5 Formulación del Plan de Fortalecimiento institucional y de capacidades para la gestión de las reservas, nuevo organigrama.

**Cuadro 1- Indicadores originales y ajustados**

Indicadores originales según PRODOC	Indicadores ajustados a Noviembre 2016 y al 2017 para el indicador 3
1-Calidad del proceso participativo  Medido a través de un scorecard.	Calidad del proceso participativo  Medido con el Radar de la gestión participativa de SERNANP.
2-Número de proyectos de inversión pública de EbA, CbA y mitigación aprobados y en fase de ejecución inicial.	Número de proyectos (EBA, CBA y mitigación) aprobados y en fase de ejecución inicial para gobiernos regionales en RC en el marco del SNIP y otros fondos públicos o privados.
3-Mejora del Índice de Desarrollo Humano (IDH) y del Índice de Vulnerabilidad al cambio climático en las Provincias de Manu y Condorcanqui.	Índice de Vulnerabilidad al CC EBA Amazonía- al 2016.  Índice de Riesgo al CC a junio 2017, mediante el estudio: Análisis y creación del índice de riesgo al cambio climático (RCC) para la Amazonía peruana.

Elaboración propia con datos de PRODOC, carta: Request for No-cost extensión of EBA Amazon Project y de informes anuales.

Para el primer indicador de impacto se decide, el 2016, recurrir al Radar de la participación aplicado por el SERNANP periódicamente en las ANP, recuperando la información generada por dicha herramienta en los años previos al 2016. Para el segundo indicador se amplía la posibilidad de que los proyectos aprobados y en ejecución se enmarquen más allá del SNIP pudiendo provenir de otros fondos públicos y privados. El tercer indicador se redefine dos veces, en un principio el 2016 se construye el índice de Vulnerabilidad al CC EBA Amazonía y luego en junio del 2017 se reorienta hacia el Índice de riesgo al CC, de acuerdo al enfoque del Quinto Informe de Evaluación del IPCC. Dicho enfoque, como se menciona en el reporte anual del proyecto del 2017, se caracteriza por la comprensión sobre los impactos del CC, la adaptación y la vulnerabilidad, reflejando el creciente reconocimiento de la importancia de las dimensiones humanas del cambio climático, además que este enfoque está estrechamente relacionado con el enfoque de Reducción del Riesgo de Desastres.

La implementación del proyecto EbA Amazonía ha tenido dos etapas diferentes, la primera corresponde a un periodo de arranque de aproximadamente dos años (octubre 2013-octubre 2015), en el que se dieron procesos de contrataciones, se ajustaron indicadores, se realizaron estudios de línea de base, se plantearon y replantearon estrategias para los componentes articulando el 2 y 4 al componente 3 de fortalecimiento de capacidades. En ese periodo también se organizó y reorganizó el equipo técnico, cambiando el coordinador nacional el año 2015 y definiendo responsables para cada uno de los componentes. Es posteriormente a este periodo de arranque, ya con la nueva coordinación instalada, que se avanza con mayor fluidez en las actividades previstas.

Esta diferenciación en las dos etapas indica que se requirió un periodo de aprendizaje fundamental que permitió que posteriormente los avances fluyan de una mejor manera luego de revisar planteamientos estratégicos y contar con información de base. Además, en el contexto de cada reserva se dieron a su vez situaciones ajenas al proyecto que también frenaron el avance inicial del proyecto, como los cambios constantes de los funcionarios que asumían las jefaturas de las reservas sobre todo en la RCA.

## Descripción de la evaluación

### **Alcance y objetivos de la evaluación.**

La presente evaluación se desarrolla en un periodo comprendido entre el 22 de febrero y el 03 de mayo del 2018. Desde un inicio estaba definido que solo se visitaría una de las Reservas comunales involucradas, la cual sería definida por las instituciones socias del proyecto. Sin embargo, luego de seleccionar la Reserva Comunal a visitar (RCA) ocurrió un incidente en la zona con lo que se tuvo que cancelar la visita de campo. La misión se desarrolló en Puerto Maldonado, en una reunión que convocó a representantes de las 10 comunidades de la RCA y junta directiva del ECA, quienes participaban en una reunión interna de 3 días de evaluación de sus acuerdos de conservación y actividades productivas. La evaluadora tuvo que adaptar la metodología planteada inicialmente y realizar un taller corto con los participantes de dicha reunión que permanecieron hasta el tercer y último día programado. A su vez se pudieron realizar entrevistas en Puerto Maldonado a ciertos actores clave, el proyecto facilitó poder entrevistar en Lima a la Jefatura de la RCT y al presidente del ECA Tuntanain, además se realizaron varias entrevistas en Lima y por vía virtual o telefónica con diversos actores vinculados aun al proyecto o que ya no lo están pero fueron piezas importantes. (Ver Anexo 1).

La evaluación responde al propósito general, mencionado en los términos de referencia de esta manera:

verificar el logro de los objetivos y resultados del proyecto recogidos en el Documento del Proyecto; así como otros documentos de ajustes al proyecto aprobados por el donante, analizando las señales de éxito o fracaso con el propósito de identificar las lecciones aprendidas, determinando el nivel de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad alcanzado como resultado de su implementación, así como extraer lecciones aprendidas y organizarlas de tal forma que puedan contribuir a mejorar la sostenibilidad de los beneficios del Proyecto; así como para preparar futuras intervenciones del PNUD, SERNANP y Ejecutores de Contrato de Administración (ECA). Además, se espera que la TE logre recoger resultados/logros no previstos en el diseño del proyecto.

Se consideraron los criterios definidos en los Términos de Referencia: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, tomando en cuenta las preguntas planteadas (Ver Anexo 2 y 4). La evaluación en función a estos criterios ha requerido analizar el planteamiento del Marco de resultados, así como las diversas estrategias y metodologías implementadas para el desarrollo del proyecto e identificando las lecciones aprendidas,

Los hallazgos apoyan la identificación y confirmación de la contribución del proyecto a un nivel más amplio, como los compromisos climáticos nacionales (NDC), las prioridades del Programa País de PNUD 2017 – 2021, y al Plan Estratégico de PNUD.

Se espera que este informe sirva para la toma de decisiones de las instituciones involucradas en cuanto al diseño, planificación, implementación y monitoreo de futuras intervenciones, recogiendo y capitalizando los aprendizajes que esta experiencia les ha dejado, en el marco de un proceso complejo de trabajo colaborativo ente comunidades indígenas, el Estado y un organismo como el PNUD. En ese sentido se han identificado las conclusiones y recomendaciones respectivas en la sección correspondiente.

### **Enfoque y metodología**

El marco conceptual utilizado considera a la evaluación como una oportunidad de aprendizaje personal e institucional, que permite identificar logros y resultados reflexionando con los actores involucrados desde las propias prácticas reales, observando lo avanzado. Es decir, es un proceso que permite reflexionar sobre las acciones realizadas, valorarlas y recoger los aprendizajes necesarios para ser incluidos en nuevos procesos de similares condiciones, tomando en cuenta y afianzando las identidades institucionales. Busca identificar lo cuantitativo y comprender lo cualitativo de la realidad, dándole un sentido interpretativo y crítico, avanzando más allá de lo descriptivo o de registro de documentación.

La evaluación consideró una metodología participativa que permita identificar el nivel de apropiación y la valoración del proyecto por parte de las y los diferentes actores y la relación entre ellos. Se desarrolló una metodología enfocada en evaluar el avance del conjunto de la experiencia, y no los insumos o actividades realizadas, es decir se basó en la cadena de resultados generada por el proyecto, analizando la efectividad del mismo a través de los procesos, resultados e impactos que están generando los componentes de intervención del proyecto con los(las) socios(as). Este enfoque de gestión por resultados, consiste en explicitar la cadena de resultados que está implícita en el marco lógico del proyecto.

De acuerdo al Marco de resultados del proyecto, la cadena de resultados sería la que se sigue en el cuadro siguiente de abajo hacia arriba: si se logran los 5 componentes se contribuirá en el mediano plazo a reducir la vulnerabilidad al cambio climático de las comunidades indígenas involucradas:

**Cuadro 2- Cadena de resultados del proyecto**

Cadena de resultados			Planificación del proyecto: Marco de resultados
Aporte del proyecto al logro de los objetivos de desarrollo.	Impactos (planificados y no planificados)	Reducir la vulnerabilidad al CC de las comunidades indígenas, incrementando su resistencia a través de la incorporación de estrategias de adaptación de base comunitaria (CBA) y basada en ecosistemas (EbA) en la gestión sostenible de las Reservas Comunales.	Fin (en los documentos se menciona como resultado y objetivo general)
Beneficios de los grupos meta a partir de productos del proyecto.  Uso que hacen los grupos meta de los productos del proyecto.	Efectos (planificados y no planificados)  Uso de los resultados/ productos.	La reducción de la vulnerabilidad al cambio climático de las comunidades indígenas, incrementando su resistencia a través de la incorporación de estrategias de CBA y EbA en la gestión sostenible de las RC.	Objetivo específico del proyecto (Resultado en el Marco de resultados)
Resultados que debe generar el proyecto y facilitarlos al grupo meta para alcanzar el objetivo del proyecto.	Resultados/ Productos	<p><b>R</b></p> <p><b>e</b></p> <p><b>s</b></p> <p><b>u</b></p> <p><b>l</b></p> <p><b>t</b></p> <p><b>a</b></p> <p><b>d</b></p> <p><b>o</b></p> <p><b>s</b></p> <p>1-Desarrollo y difusión de información, herramientas y metodologías científicas para incorporar las medidas de adaptación al CC en la gestión de la RCA (MD) y de la RCT (Amazonas)</p> <p>2-Comunicaciones estratégicas para asegurar la participación efectiva e informada en la implementación de medidas de adaptación en los territorios indígenas y en la gestión de las RC.</p> <p>3-Fortalecimiento de capacidades de los actores locales y en particular de las comunidades indígenas (capacidades técnicas, de planificación, monitoreo y de rendición de cuentas) para la gestión adaptativa de las RC y sus ZA para enfrentar el CC.</p> <p>4-Implementación de actividades que generan ingresos y alternativas para la seguridad alimentaria a través de acciones de CBA, EbA y de mitigación del CC con múltiples beneficios relacionados con la conservación de la biodiversidad, la resistencia al clima y la reducción de la pobreza.</p> <p>5-Modelo de gestión desarrollado para la conservación de RC en un contexto del CC, que incluye la identificación y acceso a recursos financieros para</p>	Productos (Llamados Componentes y a la vez Actividades en el Marco de Resultados)

		asegurar la sostenibilidad de esta categoría de Área Protegida y las comunidades indígenas que dependen de estas mismas.	
--	--	--	--

## Metodología

Para la interacción con los actores del proyecto, siguiendo el enfoque participativo propuesto, se dialogó con los diversos actores involucrados: la mayoría del equipo que integró el proyecto, las dos jefaturas de las Reservas comunales involucradas, directivos o ex directivos de ambos ECA, representante de la ANECAP, comuneros y comuneras de la RCA, funcionarios del SERNANP, funcionarios del PNUD, miembros de la Junta Directiva del proyecto, actores políticos de Madre de Dios y algunos consultores. Para ello, se tuvo en cuenta métodos que se usan en la investigación antropológica como entrevistas de oportunidad, grupos focales y revisión de fuentes secundarias, no se pudo realizar la observación en campo, lo que limitó entre otras cosas poder dialogar en mayor medida con mujeres que hayan participado en alguna fase del desarrollo del proyecto.

Se usaron maneras de relacionamiento que establezcan un diálogo respetuoso de saberes y reflexiones sobre la práctica, con el fin de conseguir las lecciones aprendidas o aprendizajes de la experiencia. Además, se tuvo en cuenta el uso de un lenguaje sencillo que permita una fluidez en la comunicación.

## Preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación fueron las guías de investigación para la evaluadora, las cuales se tuvieron definidas previamente, tomando en cuenta las que aparecen en el Anexo 2. Las entrevistas se realizaron de manera semiestructurada facilitando un diálogo fluido y no rígido, teniendo en cuenta los aspectos importantes a abordar con cada interlocutor. El enunciado de cada pregunta podría contener varias sub-preguntas, las cuales no deben ser confundidas con las preguntas usadas coloquialmente con los diversos entrevistados. Estas preguntas han guiado a la evaluadora a indagar, analizar de la manera más adecuada las diversas fuentes de información (documentos, personas, etc.). En el caso de las personas a entrevistar, se adaptó el lenguaje de acuerdo al público o tipo de entrevistado al que se le aplicó, sin alterar el sentido fundamental buscado con la Pregunta de evaluación.

## Técnicas de recolección de información

Dados los plazos para el desarrollo de la consultoría, la recolección de información ha sido básicamente cualitativa. En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística pues el interés no es generalizar los resultados a una población más amplia, ya que lo que se busca en una investigación de enfoque cualitativo es la profundidad, motivo por el cual se pretende calidad más que cantidad, en donde lo fundamental es el aporte de las personas participantes u organizaciones, que ayuden a entender los resultados y a responder a las preguntas de investigación que se han planteado. Es así que la identificación de personas a entrevistar y participar en los grupos focales, se han identificado con los miembros del proyecto, resultando un muestreo no probabilístico, el listado se muestra en el Anexo 1.

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información, para cada criterio evaluativo:

- ✓ Revisión de documentos relevantes
- ✓ Entrevistas a actores clave
- ✓ Grupos focales

### Revisión de documentos relevantes:

Esta revisión aportó información básica y fundamental para la comprensión del proyecto y los procesos y avances que se han dado durante su desarrollo. Además, el equipo del proyecto que aún permanecía en el mes de marzo facilitó 3 reuniones a la evaluadora para presentar los diferentes aspectos que había desarrollado el proyecto, aportando en gran medida a un mejor entendimiento.

Se compilaron varios documentos y se enfatizó la revisión de algunos que permitieron a la evaluadora tener una mejor comprensión del planteamiento del proyecto, sus avances, logros y

dificultades así como del desarrollo específico de cada uno de los 5 componentes principales. Los documentos revisados se listan en el Anexo 3.

#### Entrevistas a actores clave:

Básicamente semi-estructuradas y abiertas. Se desarrollaron en un tiempo aproximado de 40 a 60 minutos.

Los mensajes transmitidos por los diversos actores entrevistados han sido consistentes entre sí, lo cual ha permitido una triangulación de información que ha permitido distinguir con claridad la mayoría de los hallazgos de la evaluación.

#### Grupos focales:

Inicialmente se planteó esta técnica para desarrollarla con los actores comunitarios de la reserva comunal seleccionada para la visita, esperando tener una percepción más amplia de los avances por parte de la población beneficiaria. Se pensó conformar grupos con un máximo de 15 personas en cada comunidad a visitar. La estructura temática de estos grupos se iniciaría con una línea del tiempo, para identificar los hechos más relevantes desde su percepción con respecto al desarrollo del proyecto y la temática del mismo. Posteriormente la reunión se enfocaría en las preguntas evaluativas, bajo una metodología de dialogo participativo, en la que la consultora asumiría el rol de facilitadora para recabar información y propiciar el análisis de los participantes. Se proponía también realizar un grupo focal con mujeres. Se esperaba poder contar con alrededor de 5 horas en total.

Sin embargo este planteamiento tuvo que adaptarse a la nueva situación de no poder visitar las comunidades (Ver Anexo 7) y participar en un espacio de tiempo limitado dentro de una reunión programada para otros fines, también interesante de observar. Se desarrolló una sesión de menos de 3 horas bajo una metodología de taller participativo como espacio de diálogo y reflexión sobre las expectativas, logros, avances del proyecto así como recomendaciones desde su perspectiva, no se pudo abordar el detalle de la implementación de los componentes y las preguntas planteadas en ese sentido en el informe de inicio. El detalle metodológico y temático se puede revisar en el Anexo 5 y la lista de participantes en el Anexo 1.

Esta situación no permitió desarrollar un grupo focal con mujeres ni tener espacios de dialogo diferenciados con representantes de cada comunidad. Por otro lado resultó interesante escuchar pequeños debates entre representantes de diversas comunidades durante el transcurso de la sesión pero no hubo oportunidad de profundizar por limitaciones de tiempo y cansancio de los participantes luego de 3 jornadas de trabajo.

### **Análisis de información**

El análisis de la información se realizó en base a:

- Información aportada por la documentación. Se revisaron documentos de gestión del proyecto, documentos institucionales del PNUD, MINAM y SERNANP, y otros sobre los productos de cada componente y el Reporte de Evaluación de Medio Término del Proyecto (ver listado en Anexo 3).
- Información aportada por las 3 reuniones con el equipo de coordinación del proyecto, recogidas en notas manuscritas.
- Información aportada por las entrevistas y reunión con representantes de comunidades, recogida en notas manuscritas y grabaciones de audio.
- Revisión de cierta literatura relacionada a los temas del proyecto.
- Información aportada por representantes de SERNANP y PNUD.

Las etapas para el análisis de información fueron:

- Obtención y captura de información: compilación de documentos, notas de las entrevistas, observación de las reuniones, grabaciones<sup>6</sup> de audio durante las entrevistas.
- Ordenamiento y transcripción de la información: en cada documento y entrevista se identificaron las ideas fuerza, categorizadas en los criterios centrales de la evaluación. Se

---

<sup>6</sup> Cabe mencionar que para cada grabación se solicitó el permiso de la persona entrevistada y solo en un caso esto no fue aceptado por lo que se respetó esa decisión. Las entrevistas telefónicas no pudieron ser grabadas.

transcribieron ciertas notas que no estaban muy legibles, las conversaciones telefónicas y por Skype fueron transcritas durante la conversación.

- Agrupación de información, en función a las categorías trabajadas previamente, concentrando los temas de interés revelados en la información, y triangulándola, armando secciones temáticas y verificando su consistencia.
- Integración de información, al tener armadas las secciones, se requirió una lectura integral del documento para identificar vínculos o vacíos entre las secciones y que resulte en una lectura armoniosa.

## Hallazgos

Esta sección del informe describe los hallazgos, en función de los diferentes criterios y aspectos clave que se han considerado en la evaluación: diseño del proyecto, pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad. Esta descripción permite hacer un análisis que le permite a la evaluadora hacer un juicio valorativo al cumplimiento de los resultados y objetivo del proyecto.

### La escala de evaluación y los juicios evaluativos

La escala de evaluación que se utiliza para cada uno de los criterios tiene los siguientes 6 niveles:

- ✓ Muy satisfactorio: no presentó deficiencias.
- ✓ Satisfactorio: deficiencias menores.
- ✓ Moderadamente satisfactorio.
- ✓ Poco satisfactorio: deficiencias importantes.
- ✓ Insatisfactorio: deficiencias importantes.
- ✓ Muy insatisfactorio: deficiencias graves.

Los juicios evaluativos que toda evaluación conlleva, se originan en el análisis de la información recogida y como todo juicio son una opinión razonada que alguien, en este caso la evaluadora, se forma sobre un determinado tema.

## Pertinencia

El proyecto aborda una temática altamente pertinente a nivel global, nacional y local. La gestión del cambio climático dentro de Áreas Naturales protegidas resulta altamente relevante en el contexto actual de compromisos climáticos y sobre todo impulsando la co-gestión de la conservación de dichas áreas con la población local, sentando mayores bases para la sostenibilidad.

La definición de las NDC depende de procesos nacionales, las prioridades, circunstancias y capacidades del país dentro del marco global hacia una baja emisión de gases de efecto invernadero.

El proyecto EbA Amazonia contribuye directamente con las NDC previstas, tanto en mitigación como en adaptación, como se puede ver en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3: Contribución del proyecto EbA Amazonía a las NDC**

Mitigación	A través de	Adaptación	A través de
Consolidación de Áreas Naturales Protegidas	Modelo de gestión de RC	<b>Sector Agua:</b> Promover iniciativas que permitan incrementar la capacidad de infiltración y almacenamiento de agua.	Medidas EbA implementadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechamiento sostenible de cacao y agroforestería,</li> <li>✓ Aprovechamiento sostenible de castaña</li> <li>✓ Revaloración y rescate de <u>Cultivos Agrícolas Tradicionales</u></li> <li>✓ Aprovechamiento sostenible de <u>shiringa</u>,</li> </ul>

			✓ Fomento del turismo <sup>7</sup> enfocado en el rescate de la cultura viva.
Monitoreo, control, vigilancia y gestión adecuada del territorio	Fortalecimiento de capacidades de RC	<b>Sector Agricultura:</b> Promover sistemas de "agricultura climáticamente inteligente" <sup>8</sup>	<u>Medidas EbA implementadas:</u> ✓ Aprovechamiento sostenible de cacao – agroforestería ✓ Revaloración y rescate de cultivos agrícola tradicionales.
Reforestación Comunal con Tecnología Media	Shiringa y otras especies	<b>Sector Pesca:</b> Fortalecer la actividad acuícola para contribuir con la seguridad alimentaria.	<u>Medidas EbA implementadas:</u> ✓ Piscicultura con enfoque indígena y tecnología occidental
Sistema Agroforestal de Cacao (NAMA)	Medida implementada en RCT	<b>Bosques:</b> ✓ Impulsar la implementación de sistemas de información para la predicción y monitoreo de perturbaciones extremas que pueda ocasionar el cambio climático sobre los bosques y la población local. ✓ Impulsar la adopción de prácticas de manejo forestal que coadyuven a fomentar la conectividad y evitar la degradación y/o fragmentación de bosques, considerando los saberes tradicionales.	✓ Formulación de índice para medir la vulnerabilidad.  <u>Medidas EbA implementadas:</u> ✓ Aprovechamiento sostenible de cacao y agroforestería, ✓ Aprovechamiento sostenible de castaña ✓ Revaloración y rescate de Cultivos Agrícolas Tradicionales ✓ Aprovechamiento sostenible de shiringa, ✓ Fomento del turismo <sup>9</sup> enfocado en el rescate de la cultura viva.
Manejo Forestal de Castañas	Medida implementada en RCA		

Elaboración propia a partir de informes y documentos del proyecto.

Puesto que el proceso y logro de las NDC establecidas a nivel nacional se sustentan sobre la base política y normativa de la ENCC, se puede afirmar que el proyecto también tiene una contribución a ese nivel, tomando en cuenta los dos objetivos estratégicos de la ENCC<sup>10</sup> del 2015. A nivel de la ENDB al 2021, dado el objetivo y los componentes planteados en el proyecto y las actividades implementadas, se identifica que el proyecto contribuye explícitamente con los objetivos

7 Medida que requiere y promueve la conservación del bosque en su estado natural.

8 Aquella agricultura que incrementa de manera sostenible la productividad, la resiliencia (adaptación), reduce/elimina GEI (mitigación) y fortalece los logros de metas nacionales de desarrollo y de seguridad alimentaria (FAO). Citado en MINAM, 2016.

9 Medida que requiere y promueve la conservación del bosque en su estado natural.

10 Objetivo 1- Incremento de la proporción de personas que saben qué acciones tomar para la gestión de riesgos en un contexto de CC y para la adaptación ante el CC. Objetivo 2- Tasa de crecimiento de las emisiones de GEI por debajo de la tasa de crecimiento del PBI.

estratégicos 1,2, 3, 5 y 6<sup>11</sup> de dicha estrategia, puesto que en su conjunto dichos objetivos aluden a mantener servicios ecosistémicos, reduciendo presiones sobre los recursos naturales y usos sostenible, impulsando sistemas productivos de productos de la biodiversidad con potencial para el desarrollo de bionegocios competitivos, mediante un dialogo de saberes científicos y locales y a la vez contribuyendo con la gobernanza de la diversidad biológica.

El énfasis en el enfoque de Adaptación Basada en Ecosistemas del proyecto, resulta altamente pertinente sobre todo al implementarse medidas dentro de Áreas protegidas. De esta manera se vinculan directamente con el progreso de las NDC básicamente en varias de las áreas temáticas priorizadas: agua, agricultura, bosques, pesca, resaltando el tema forestal a nivel de la mitigación. Este es un proyecto pionero en la aplicación de la EbA en Amazonía en Perú y está aportando a la posterior construcción de metodologías, a través de la experiencia práctica, de cómo implementar medidas EbA en áreas protegidas complejas y particulares como son las Reservas Comunes.

### Diseño del proyecto

El proyecto EbA Amazonía fue formulado en un limitado periodo de tiempo debido al plazo con el que se contaba (dos meses) para presentar y desarrollar la propuesta a la entidad respectiva, lo cual fue insuficiente desde el punto de vista de los funcionarios del PNUD, dada la complejidad de la temática y de las zonas de intervención, tanto por su accesibilidad como por su contexto.

El diseño resultó por un lado ambicioso al plasmar un objetivo bastante amplio para el tiempo considerado de la intervención y los indicadores de impacto no estuvieron bien acotados ni definidos. En este sentido la coherencia, entre los elementos del proyecto, resultó en un nivel muy limitado, es así que la estrategia no queda clara, al identificar qué es lo que se quiere lograr pero no cómo se va a realizar a nivel de cada componente.

La definición de los enfoques de la intervención también estuvo ausente en el diseño del proyecto. Si bien se alude explícitamente a implementar el proyecto en comunidades indígenas y a la participación de mujeres, estas dimensiones de género e interculturalidad no resultaron evidentes ni desarrolladas en el diseño.

El proyecto EbA Amazonía se enfoca explícitamente en ser implementado con comunidades nativas, lo cual requería un abordaje intercultural. Un proyecto enfocado en comunidades nativas debería tener un enfoque diferenciado, a nivel intercultural, del de cualquier otro proyecto que también promueva en otros contextos culturales la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, la participación y la adaptación al cambio climático.

En cuanto al tema de género, si bien el diseño del proyecto reitera en diversas actividades la consideración del enfoque, no especifica la necesidad de contar con una línea de base enfocada en el tema de género, que no se limite a datos desagregados por sexo.

Cada uno de los 7 componentes del proyecto presentaba una lista de actividades más no una descripción al menos breve y conceptual de lo que significaba cada uno y bajo qué enfoque desarrollarlo. Esta carencia definitivamente no facilitó un arranque adecuado del proyecto.

### Implementación del proyecto

En esta sección se mencionarán aspectos de la implementación que afectan el nivel de pertinencia del proyecto.

---

<sup>11</sup> OE1. Mejorar el estado de la biodiversidad y mantener la integridad de los servicios ecosistémicos que brinda.

OE2. Incrementar la contribución de la biodiversidad al desarrollo nacional mejorando la competitividad del país y la distribución equitativa de beneficios.

OE3. Reducir las presiones directas e indirectas para la diversidad biológica y sus procesos ecosistémicos.

OE5. Mejorar el conocimiento y las tecnologías para el uso sostenible de la biodiversidad, así como la revalorización de los conocimientos tradicionales vinculados con la biodiversidad de los pueblos indígenas

OE6. Fortalecer la cooperación y participación de todos los sectores de la población para la gobernanza de la diversidad biológica.

Al inicio de la implementación, en el periodo de arranque que duró al menos dos años, se dieron muchos procesos administrativos largos como la elaboración de múltiples términos de referencia y procesos de contrataciones que si bien son siempre más intensos al inicio de un proyecto consumieron mucho tiempo y recursos. Según referencias de los propios actores locales, en un inicio el personal en la zona no respondía a un perfil con la orientación temática del proyecto de trabajo con comunidades nativas. Si las estrategias de trabajo por componente hubieran estado claras desde un inicio, los TdR y los procesos de selección hubieran estado enfocados en por ejemplo: implementar el C2, a través de consultorías o equipo del proyecto, con un enfoque de comunicación para el desarrollo, donde los actores a visibilizar son básicamente los locales y el proyecto es solo un instrumento o también reclutar profesionales de campo con un enfoque y rol claro de facilitadores de procesos sociales para la conservación y no solo con un perfil básicamente técnico. Esta manera de proceder no contribuye con la pertinencia pues disminuye la congruencia entre la percepción de lo que se necesita, y la realidad de lo que se necesita desde la perspectiva de los beneficiarios a los que está destinado.

El componente 1 a la vez que avanzó en consolidar información técnica y científica también tuvo una pertinente reacción al incorporar estudios indígenas climáticos y fenológicos<sup>12</sup> llevados a cabo por investigadores indígenas Awajún, Wampis y Harakbut. Esta oportunidad surgió a partir de diálogos con los comuneros locales que expresaban su descrédito sobre la información y utilidad que podía aportar la información científica, concretando así un valioso aporte y reconocimiento a los saberes locales, lo cual contribuyó con la construcción de confianza.

El componente 2 se enfocó en un inicio en la visibilidad del proyecto en donde la manera de presentar la institucionalidad del proyecto resultó parcializada, puesto que no se transmitía el mensaje de ser un proyecto liderado por los actores locales: Jefaturas y ECAs, lo cual cambió oportunamente en un periodo posterior. En el Componente 4, el proyecto inicialmente se enfocó en implementar las medidas de adaptación de manera directa, como es lo convencional, para luego hacia la segunda mitad del 2015 impulsar la implementación a través de las ECAs mediante el otorgamiento de microcapitales, reforzando así el vínculo de las Jefaturas y ECAs con las comunidades locales y fortaleciendo capacidades en la práctica. Esta manera de implementar las medidas estuvo respaldada por el acompañamiento técnico y financiero del proyecto, respondiendo también al componente 3 de fortalecimiento de capacidades. El componente 3 en un inicio, en lo que respecta al diseño e implementación del plan de fortalecimiento de capacidades, se orientó a buscar opciones profesionales dentro de ámbitos académicos y de ONGs, pero tal como lo menciona el reporte anual 2015, es hacia el segundo semestre de dicho año que se acuerda con los ECAs, Jefaturas y funcionarios del SERNANP, que la propuesta de fortalecimiento se alinee con las bases conceptuales del modelo de cogestión que se venía construyendo, para posteriormente elaborar unos nuevos TdR.

En cuanto al componente 5, liderado por SERNANP, de acuerdo a los reportes anuales, su implementación realmente se inició el 2015, avanzando posteriormente de manera constante hacia las metas planteadas. Mediante un trabajo articulado e interinstitucional se logró construir el modelo de co-gestión plasmado en el Documento de Trabajo N° 22 *Modelo para orientar la Co-Gestión hacia la Conservación y el Desarrollo Sostenible de una Región con Reserva Comunal*, y desarrollando espacios de dialogo entre ECAs fundamentales para la institucionalización de la Red de Ejecutores de Contrato de Administración (ahora se llama Asociación Nacional de Ejecutores de Contratos de Administración de la Amazonía Peruana) y la consolidación de la confianza con el SERNANP.

De manera general el periodo inicial es percibido, desde los actores de las Reservas, como ausente de avances y con una limitada orientación hacia el logro de los objetivos planteados, esto es comprensible debido a que desde lo local no siempre se conocen las exigencias que conlleva la preparación de la implementación, aunque sería conveniente que dicho proceso, y sus implicancias, pueda ser compartido desde un inicio con los actores locales.

---

12 Estudios plasmados en dos publicaciones: Indicadores climáticos y fenológicos del pueblo Harakbut y Clima, cultivos y plantas silvestres de los Awajún y Wampis en el ámbito de la Reserva Comunal Tuntanain.

El periodo inicial de reorientaciones y aprendizajes sobre la marcha, reveló la necesidad de hacer giros en cuanto a las estrategias y maneras de hacer las cosas. Si bien los periodos de arranque son necesarios, también es necesario contar con enfoques y planteamientos claros que permitan realizarlos en un tiempo prudencial para la duración total del proyecto. Tomarse dos años de arranque en un proyecto originalmente planteado para un periodo de 4 años es bastante costoso y riesgoso. Desde el diseño del proyecto debería quedar clara la necesidad de cubrir periodos de construcción de confianza y de involucramiento de las comunidades locales en la construcción de las estrategias de implementación.

Cabe remarcar que posteriormente, hacia el tercer año de la implementación, se fueron dando avances y ajustes adaptativos que permitieron que el proyecto pueda ir respondiendo paulatinamente a los componentes planteados, implementando estrategias sobre la marcha. La estrategia más resaltante, documentada y verificable es la del componente 3 de fortalecimiento de capacidades a través del *Plan de fortalecimiento institucional y de capacidades para la gestión de las reservas comunales Amarakaeri y Tuntanain*, de Junio del 2016, la cual originalmente, en el PRODOC, estaba programada en iniciarse el último trimestre del 2013. Este plan incluso se vincula con los componentes 2 – Comunicación estratégica, con el componente 4-impementación de actividades EbA/CBA y con el componente 5 que es el que desarrolla el modelo de cogestión.

Sobre el abordaje intercultural, es conveniente analizar específicamente varias interrogantes y las reflexiones correspondientes, que surgen a partir de la implementación:

#### Cuadro 4- Interrogantes y reflexiones sobre abordaje intercultural

Interrogantes	Reflexiones a partir de la evidencia
<p>✓ ¿Los Contratos de Ejecutor de contrato de administración, Acuerdos de conservación, Planes de vida: recogen y comunican la filosofía, modos de evaluar, decidir y de pensar indígenas?</p> <p>✓ ¿Los planes maestros expresan que se trabaja una estrategia de conservación co-gestionada entre todos los involucrados en espíritu intercultural. ¿Cómo es y en qué consiste ese espíritu?</p> <p>✓ ¿Cómo es la calidad del recojo de planteamientos locales que puedan existir?, ¿se respetan y rescatan sus mecanismos de planificación y desarrollo?</p>	<p>Si bien los documentos recogen información sobre la realidad y planteamientos indígenas y que incluso los propios líderes indígenas aprueban y presentan a nivel comunitario e instituciones, también son tipos de documentos, que desde mucho antes de la implementación de este proyecto, ya siguen, para su construcción, una lógica completamente occidental (con visiones, modelo conceptual, metas, objetivos, análisis de causalidad, etc.), con páginas con textos extensos y todos en castellano. Los contenidos pueden reflejar los planteamientos indígenas pero no necesariamente se adaptan o replantean la forma de construirlos y plasmarlos. Dichos documentos siguen una estructura común a cualquier otro contexto en donde no intervengan comunidades nativas. Podría estarse evidenciando la jerarquía existente entre culturas, citando a GIZ (2013): <i>La interculturalidad devela y cuestiona cómo hemos internalizado la jerarquía entre las culturas como parte de nuestro marco conceptual para comprender y actuar sobre nuestra realidad.</i><sup>13</sup></p>
<p>✓ ¿Cómo afinar la calidad de los procesos de gestión participativa?, construir la planificación de abajo hacia arriba con enfoque intercultural?</p>	<p>Si bien ha habido un esfuerzo por desarrollar un planteamiento participativo, no resulta evidente la incorporación de la variable intercultural. Citando a Echeverri (2004): Se trata de abordar la interculturalidad como combinación y creación, no como artificio; esto implica no solo el gesto de "reconocer" y "valorar" el pensamiento indígena, sino también adoptarlo como propio, experimentarlo y re-crearlo. Los documentos y planteamientos logrados no</p>

<sup>13</sup> Guía metodológica de "Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad" a partir de la experiencia del Programa "Buen Gobierno y Reforma del Estado" del Perú. GIZ, 2013.

	se diferencian de otros desarrollados en contextos con menores exigencias interculturales.
✓ ¿Porque no ir más allá y definir los criterios de evaluación e indicadores de los avances en actividades, componentes y procesos con las propias comunidades? (lo expresaron explícitamente en la reunión de evaluación de acuerdos y actividades productivas en Puerto Maldonado)	Un abordaje plenamente participativo permite totalmente definir y desarrollar todo un ciclo de planificación con las propias poblaciones involucradas, es decir, definir hacia donde quieren ir, cómo determinar si se avanza o no en ese camino, cómo evaluar dichos avances y cómo volver a empezar. Si además de eso se añade una aproximación intercultural, el proceso sería altamente valioso y genuino, sin perder de vista que los procesos participativos son procesos que toman tiempo.

Sobre el enfoque de género, si bien se han realizado esfuerzos por contar con mujeres en las actividades, no se ha contado con una estrategia y un plan. El PRODOC no describe el estado situacional de la población en cuestión en las Reservas, puesto que no se cuenta con una Línea de Base en este tema. En la implementación no se desarrolló un análisis o entendimiento de la perspectiva de equidad/ igualdad de la mujer indígena desde las propias mujeres de las Reservas implicadas, ¿cómo es el sistema de relacionamiento masculino-femenino en esas sociedades?, ¿qué significado le dan al hecho de ser mujer, ser indígena?, ¿Cómo podrían describir ellas mismas su vida y crecimiento en una comunidad indígena?

El equipo involucrado del PNUD y SERNANP no se ha fortalecido en el tema y no ha habido un especialista que oriente el conjunto de acciones del proyecto bajo los enfoques de género e interculturalidad.

Al respecto, es ilustrativo revisar algunas de las expresiones de los entrevistados que reflejan la apreciación que dieron diversos actores, sobre estos temas:

*“Los TdR (de los profesionales) no expresan, no reflejan lo complejo que es trabajar con comunidades, es necesario poner que se necesita experiencia con comunidades nativas, que se entienda la interculturalidad. Técnicamente si son buenos, pero eso no es suficiente”*

*“Al inicio el personal era de oficina sin enfoque de demanda local. Fue difícil entender demandas de las comunidades. Los coordinadores regionales no entendían el tema indígena, había fricción, no compartían ideas con comunidades”*

*“El proyecto o los proyectos necesitan otras maneras de fortalecer eso que llaman enfoque de género”*

Aspectos que serían importantes de considerar para cualquier abordaje con enfoque de género e interculturalidad en el ámbito de las Reservas comunales

### Receptividad

Luego del periodo inicial difícil y de avance centrado en establecer la estrategia de implementación, construcción de confianza con actores del proyecto, tomando en cuenta las características de la población beneficiaria, la dinámica de las instituciones y al abordar temáticas innovadoras, el tiempo invertido fue más extenso del considerado en el Plan Anual de Trabajo del PRODOC. Se empezaron a concretar cambios y ajustes que agilizaron y reorientaron la implementación, construyendo confianza con las comunidades locales y respondiendo a prioridades y necesidades ya expresadas por los beneficiarios, lo cual también contribuyó con la comprensión y conocimiento de la cogestión de las reservas por parte de las comunidades y el rol de los ECAs. Es así que surge la propuesta de acuerdos de subsidio de microcapital para los ECAs con el fin de fortalecer sus capacidades, se formula el plan de fortalecimiento de capacidades, se reorienta la estrategia de comunicación, pasando de posicionar el proyecto como premisa de dicho componente, a un sistema de comunicación para las reservas comunales. En resumen, los componentes del proyecto se enfocaron en mayor medida en estar al servicio de la cogestión, fortaleciendo capacidades como estrategia fundamental para sentar bases de sostenibilidad, así como buscando y estableciendo sinergias. Se viró oportuna y urgentemente a una intervención estratégica que se fue construyendo sobre la marcha.

**Se considera una pertinencia del proyecto satisfactoria:** Alta Pertinencia temática y geográfica. Pertinencia de diseño limitada. Receptividad mejorada en el tiempo.

## Eficiencia

Se considera que la eficiencia se incrementa al conseguir los resultados al menor costo posible. Tomando en cuenta el largo periodo de arranque ya mencionado, en el cual el proyecto tuvo un avance muy limitado, la eficiencia del proyecto se ha visto afectada por este periodo. Tomó mucho tiempo consolidar un equipo profesional apropiado, las demoras administrativas fueron una constante, además de falta de claridad de estrategias en un inicio. Considerando que la relación entre la cantidad de productos acabados (numerador) y los costos fijos (denominador) afecta directamente el nivel de eficiencia, resulta evidente que esta se ha visto limitada. El prolongar el periodo de ejecución conlleva un gasto de gestión superior para poder lograr los resultados previstos. Aun cuando se consiguiera el 100%, la eficiencia real sería reducida por el incremento del gasto de gestión, más o menos proporcional al tiempo adicional.

De acuerdo a la Tabla 1, proveniente del informe financiero, se especifica que ese incremento de los costos operativos se cargó al componente 7, siendo el que ha tenido un presupuesto mayor al de todos los componentes. En el componente 6 aún no se han concretado todos sus productos, lo cual también inclina la balanza de la eficiencia hacia un nivel menor.

En el periodo de arranque, se invirtió al menos<sup>14</sup> el 16% del presupuesto total del proyecto según los informes financieros sobre los gastos realizados durante el 2013 y 2014, y recogiendo lo ya dicho en el punto anterior de pertinencia, la reorganización del equipo y el tiempo que tomó definir estrategias apropiadas, consumieron tiempo y recursos. El costo respectivo del largo periodo de arranque resta oportunidad a los otros componentes para usar dichos recursos y generar mayores avances. En ese mismo sentido, tomando en cuenta que la inversión directa en las Reservas está en el orden del 34 %, esta hubiera podido ser mayor, por otro lado el componente 1 hubiera tenido un presupuesto más holgado para llevar a término todos los estudios inicialmente previstos, los cuales no se completaron por varias razones (ver acápite de eficacia) entre ellas el aspecto presupuestal<sup>15</sup>.

Este último es un tema que amerita una reflexión particular. Llama la atención que no se haya manejado oportunamente la información, al interior del equipo del proyecto, sobre las diversas razones, incluyendo los flujos financieros, que llevaron a que se cancelen estudios y servicios con términos de referencia, convocatorias y licitaciones publicadas, restando profesionalismo a la intervención.

**Tabla 1- Pérdida por tipo de cambio para cada componente USD**

	Budget - PRODOC	PERDIDA CAMBIARIA	BUDGET REVISADO	% total
ACT 1	693,405.66	-190,213.11	503,192.55	6.77%
ACT 2	795,988.56	-51,569.69	744,418.87	10.01%
ACT 3	1,306,365.73	132,014.83	1,438,380.56	19.34%
ACT 4	2,116,087.86	-329,136.68	1,786,951.18	24.03%

14 Según reportes financieros el 2013 se realizó un gasto total de 246,515.51 y el 2014 de 989,881.51, representando la suma de estos montos el 16% con respecto al presupuesto total recibido. Se menciona que es “al menos” puesto que el 2015 también se dio un periodo de arranque de algunos meses reorientando la implementación, pero solo se cuenta con datos del gasto anual, por lo que no se ha añadido este porcentaje.

15 Según las fuentes consultadas se tuvo que desestimar la instalación de estaciones meteorológicas, la aplicación de la metodología CRISTAL y CBCA para contribuir con un EVI desde la perspectiva local, el análisis de las reservas de carbono en diferentes tipos de ecosistemas, los inventarios y análisis costo beneficio de las medidas EbA, CBA y mitigación, así como el estudio de valoración económica de los recursos naturales y de los servicios de ecosistemas, el diseño de plataforma virtual sobre Ecosistemas y Cambio climático.

<b>ACT 5</b>	165,624.89	-26,631.26	138,993.63	1.87%
<b>ACT 6</b>	789,379.23	-141,424.35	647,954.88	8.71%
<b>ACT 7 *</b>	2,089,148.07	88,604.68	2,177,752.75	29.28%
<b>TOTAL</b>	<b>7,956,000.00</b>	<b>-518,355.59</b>	<b>7,437,644.41</b>	100.00%

\*El componente 7 fue incrementado dada la extensión de plazo los costos operativos se tenían que incrementar.

Fuente: reporte financiero.

**Tabla 2- Gasto por rubro**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018 on going	TOTAL
Staff + UNV	53.01%	41.98%	38.02%	36.30%	37.27%	21.01%	0.37
Consultants (IC)	0.94%	12.07%	7.20%	11.25%	8.59%	14.85%	0.1
G.operativos	39.51%	19.75%	14.97%	8.27%	5.34%	4.21%	0.11
Reservas comunales	0.00%	19.66%	33.27%	37.63%	42.26%	54.04%	0.36
GMS (7% fee)	6.54%	6.54%	6.54%	6.54%	6.54%	5.89%	0.07
<b>total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>1</b>

Fuente: Informe Financiero

### Arreglos institucionales

El proyecto define como el órgano máximo de decisión a la Junta del Proyecto, el cual es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión sobre la base de un consenso para un proyecto específico. La Junta se compone por representantes de alto nivel del MINAM, SERNANP y PNUD, y por representantes de los beneficiarios locales.

La estructura del proyecto indica que el PNUD apoya el liderazgo de SERNANP, en la implementación del proyecto, a través de una unidad de coordinación, encargándose el SERNANP únicamente de la ejecución directa del componente 5 y también albergando a la Dirección Nacional, y dirigiendo las Juntas de Proyecto. Para ello, el SERNANP firmó una carta de acuerdo con el PNUD mediante la cual el Director Nacional del proyecto solicitó al PNUD que establezca una unidad de coordinación, y preste los servicios requeridos para la implementación de las actividades del proyecto, como parte responsable de la actividad 1, 2, 3, 4, 6 y 7. Así mismo la actividad 5, se desarrolló bajo la responsabilidad del SERNANP aplicándose las normas y procedimientos del PNUD para su ejecución.

Esta modalidad de contar con la coordinación en una institución y la dirección en otra, por un lado ha impulsado y contribuido con ir afianzando el liderazgo del SERNANP en el tema de EbA y la cogestión de reservas comunales, mientras que por otro lado también ha sido difícil ponerla en práctica en ciertos periodos sobre todo al inicio.

El SERNANP considera que en la práctica se le ha asignado el rol de la entidad que asume la dirección política, sobre lo cual sus funcionarios consideran que no tienen un mayor rol, básicamente para la toma de decisiones y a la vez reconocen que sus múltiples responsabilidades no permiten dedicar un tiempo considerable para estar más ceca del proyecto. El PNUD es percibido, incluso por actores que son parte del propio proyecto, como poco flexible en sus procedimientos y debido a esto se hicieron ajustes sobre la marcha de ciertos procedimientos administrativos para agilizar la implementación.

Estos arreglos institucionales no han sido fáciles de manejar, sobre todo al inicio del proyecto, mermando de alguna manera en ciertos momentos, el trabajo colaborativo y el dialogo, sobre todo a nivel central en Lima, aunque también ha sido señalado por actores de las regiones. En un inicio esto sumó a la ralentización del avance inicial de la implementación, aunque en el balance final sí se identifica un esfuerzo colaborativo valioso para lograr los resultados esperados. Se considera que el dialogo y el trabajo interinstitucional colaborativo, de las instituciones implementadoras, es fundamental y se requieren para la coherencia en la construcción y el impulso de una buena gobernanza e implementación de propuestas participativas con enfoque de interculturalidad y equidad de género.

De manera general se puede decir que durante al menos los dos primeros años faltó claridad sobre el modelo de intervención del proyecto, entendido como el que establece las actividades procesos, procedimientos, marcos teóricos y estratégicos, lo cual ha sido corroborado con la opinión de los responsables de los componentes 1,2, 4 y 5 del proyecto, además que es evidente que el cambio de coordinación también re direccionó el proyecto ajustando estrategias.

La falta de orientaciones y estrategias hizo consumir tiempo y dinero en la etapa inicial, pero el Proyecto fue a la vez flexible y abierto para reorientarse.

**Se considera una eficiencia del proyecto moderadamente satisfactoria**

**Eficacia**

**A nivel de resultado**

La propuesta del proyecto planteó medir el resultado general en función a 3 indicadores de impacto, a continuación se analiza la información disponible sobre cada uno de ellos:

11. Calidad del proceso participativo. Se refiere a calidad de la gestión participativa del modelo de RC, medido a través de las herramientas del SERNANP.

Aquí se hace necesario aclarar lo siguiente, si un proyecto tiene un indicador, es responsabilidad del implementador del proyecto, en este caso el Proyecto EbA Amazonía de realizar el monitoreo del mismo y orientar el uso de la herramienta en el sentido en el que el proyecto lo requiere utilizar. La herramienta puede ser creada y utilizada por alguna otra institución, en este caso SERNANP, que es co-implementador, pero la responsabilidad del monitoreo y su consistencia es del responsable de la implementación del proyecto.

Sobre este indicador no se contó con un concepto orientador y delimitado de qué se entiende por *proceso participativo*, lo cual podría ser útil para orientar mejor la definición de criterios para monitorear su calidad. El proyecto define a las herramientas Radar de la participación y mapa de actores del SERNANP para realizar el monitoreo respectivo. De acuerdo al último informe anual del proyecto, se reporta la siguiente Tabla con las variaciones en las cifras que reflejan la suma de puntajes asignados a cada una de las 29 variables:

**Tabla 3- Radar para ambas RC, según versión de análisis para RC (29 variables)**

RC	LB (2014)	2015 - I	2015 - II	2016 - I	2016 - II	2017 - I	2017 - II	Meta
RCA	74	69	64	67	67	71	67	79 - 84
RCT	56	67	-	59	59	59	59	61 - 66

Fuente: Informe anual 2017

La matriz de M&E de indicadores del proyecto, los informes parciales y anuales del 2014 al 2017, el informe de gestión participativa<sup>16</sup>, la matriz resumen de radar de la participación de ambas reservas, carecen de una interpretación de dichas cifras y solo se considera como positivo o negativo el hecho que aumenten o disminuyan, siendo una interpretación demasiado limitada. Como indicador de resultado debería facilitar dar respuestas, arrojando datos con significados que ayuden a tomar decisiones sobre los diferentes aspectos que componen esa cifra.

Se entiende, según las entrevistas realizadas, que esta es una herramienta en construcción por parte del SERNANP, por lo que también se están revisando las variables, y en el transcurso de la implementación del proyecto la cantidad ha ido variando entre 19 y 32.

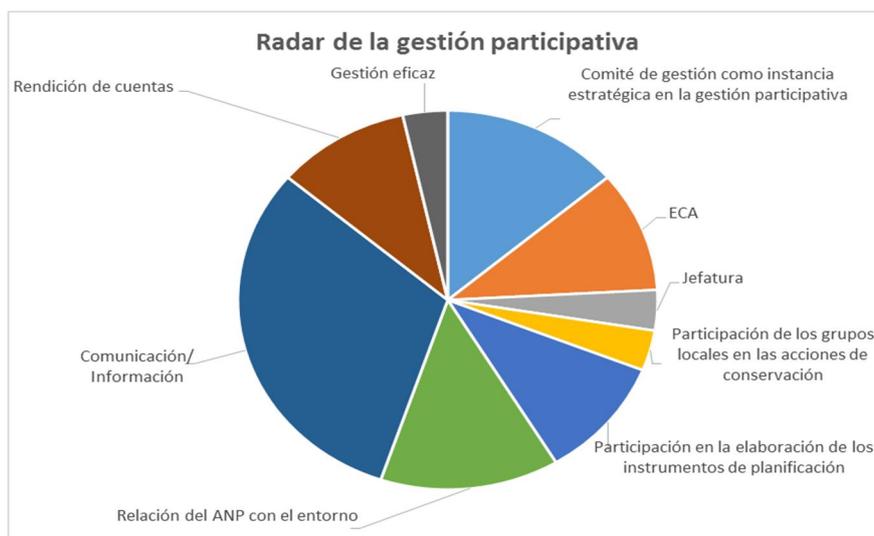
Existe un documento de trabajo en versión preliminar del SERNANP del 2015<sup>17</sup>: *Mapa de actores y radar de gestión participativa*, que describe preliminarmente la herramienta con 29 variables, que son las que se han utilizado y estado reportando al proyecto para cada reserva. Estas variables están agrupadas en 9 grupos o ejes de acción y cada uno tiene una cantidad de variables que le

16 Solo se tuvo acceso a un informe: Informe de gestión participativa de la RCT del Semestre I 2017.

17 Existe una versión del documento del 2017 que reorganiza y reduce las variables, haciendo mayores precisiones sobre cada una, pero aún no se han aplicado en estas reservas comunales, al menos para los reportes al proyecto.

da una mayor o menor área en el radar. A su vez cada variable puede ser calificada en un rango de 0 a 3, quedando una distribución como la siguiente:

**Gráfico 1- Áreas de los ejes de acción del radar de la gestión participativa**



Elaboración propia con datos de reportes

A mayor número de variables por eje de acción, mayor posibilidad de ocupar mayor área en el radar y de influenciar el puntaje total. En ese sentido el área de Comunicación/información, al tener 9 variables ocupa un área mayor y tiene más peso en el valor del puntaje final, mientras que variables como *Participación de los grupos locales en las acciones de conservación*, tiene una sola variable. Es así que surgen muchas preguntas en esta evaluación sobre la idoneidad de este indicador, como por ejemplo: ¿serán estos ejes de acción y la cantidad de variables que cada uno tiene, los necesarios y oportunos para determinar la calidad de un proceso participativo?, ¿se está dando el debido peso/ponderación a cada uno de los ejes?

El radar es una herramienta que facilita la identificación de puntos fuertes y débiles y facilita el análisis mediante una representación gráfica, pero analizar los resultados mediante la suma de puntajes totales no arroja un valor muy útil para determinar la calidad de un proceso participativo. Podría ser más interesante y necesario desde el proyecto, analizar los resultados por ejes de acción y las tendencias que van tomando cada uno de los ejes. Solamente en el reporte anual 2017 se menciona que se evidencian mejoras en ambas RC en 9 variables de esta herramienta, al respecto la responsable de monitoreo ha realizado algunos comentarios descriptivos a raíz de la presente evaluación:

**Cuadro 5- Variables del radar de la participación con evolución positiva al 2017**

Variables del radar	Descripción de avance
1.El ANP cuenta con un CdG en que se encuentran representados los diversos sectores de la localidad ( Variable 1)	Analizando el mapa de actores en ambos casos, la composición de actores está representada principalmente como actores colaborativos, la población local, y aunque neutros los gobiernos locales y distintos sectores, que forman parte del CdG y que se han ido sumando, con quienes el proyecto ha interactuado directamente. Alrededor de 30 instituciones públicas y privadas vinculadas a la cogestión de RC.
2. El ANP cuenta con un ECA en que se encuentran representados las comunidades beneficiarias. (Variable 5)	Para el caso del ECA Tuntanaín, en el 2016 – por interés de las comunidades de beneficiarse de la RCT, 5 Comunidades Nativas solicitan formar parte del ECA, lo cual llevó un proceso de revisión del Estatuto y su incorporación, de 18 Comunidades Nativas ahora son socias del ECA 23. En el caso de la RCA – son 10 las comunidades ubicadas en el ámbito de la RC las mismas que son socias del ECA.

3. El ECA cumple su plan de trabajo, el cual recoge compromisos relacionados al PM. (Variable 7)	
4. Los grupos locales participan en acciones de conservación establecidas en PM. (variable 9)	Se cuenta con 10 acuerdos en RCA, 12 en RCT
5. El ECA coordina con otras instancias de gestión ambiental, gerencias ambientales, regionales, municipios y otros sectores. (Variable 13)	En el caso de la RCT – piloto en 3 Comunidades Nativas de un sistema de alerta temprana para la gestión de riesgo por inundaciones coordina con las oficinas de Gestión de Riesgo de Desastres y Defensa Civil de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, Distrital de Río Santiago y Distrital de Cenepa.
6. La Jefatura coordina con otras instancias de gestión ambiental, gerencias ambientales, regionales, municipios y otros sectores. (Variable 14)	Conjuntamente con el punto anterior, siendo gestiones realizadas de manera conjunta como co-gestión (Jefatura+ECA)
7. El ANP aparece como espacio reconocido en los planes concertados de gobiernos provinciales y regionales. (Variable 15)	
8. Los gobiernos provinciales y regionales establecen compromisos presupuestales. (Variable 16)	Para ambas RC se cuentan con compromisos de financiamiento con fondos públicos con los Gobiernos provinciales de Condorcanqui (RCT) y Manu (RCA) orientados a desarrollo productivo con enfoque de adaptación al CC.
9. El ECA, Jefatura informan periódicamente a la población. (Variable 25)	Alrededor de los acuerdos de conservación y la dinámica de seguimiento y monitoreo a los compromisos,

Fuente: Reporte anual 2017, comentarios responsable monitoreo.

Según la información del Cuadro 5, a partir del 2016 se pueden identificar algunas evoluciones en ciertas variables (9 de 29) del radar para contribuir con la calidad del proceso participativo en el modelo de RC. Ubicando esas variables en el radar se corresponde con las siguientes zonas:

- Variables 1 y 3, correspondientes a la zona de Comité de Gestión como instancia estratégica en la gestión participativa del ANP,
- Variable 5, correspondiente a la zona de ECA,
- Variable 9, correspondientes a la zona de Participación de los grupos locales en las acciones de conservación,
- Variables 13, 14, 15 y 16, correspondientes a la zona de relación del ANP con el entorno,
- Variable 25, correspondientes a la zona de Comunicación/ información.

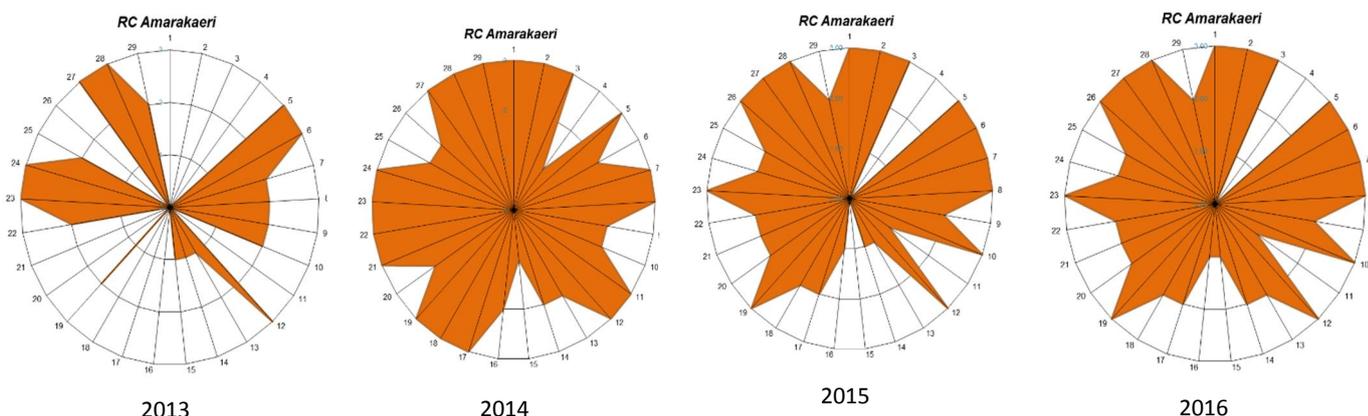
Es decir el análisis puede resultar útil utilizando solo algunas de las variables a partir de la información del radar, por lo que en realidad la herramienta de monitoreo del primer indicador de impacto no sería el radar y la meta del indicador tampoco el puntaje que este arroja.

No se discute la utilidad que pueda tener para el SERNANP, el identificar los aspectos fuertes y débiles de la gestión participativa pero lo que si se discute es el uso de la suma del puntaje total como indicador de impacto del proyecto. Algunas de las fuentes consultadas lo perciben como un mero ejercicio y no como un modo de determinar el nivel de participación. Ambas jefaturas han expresado que la herramienta no es precisa y que no realizan mayor análisis en el marco del proyecto, mencionando incluso que no hay mayor comunicación al respecto con el equipo de monitoreo del proyecto.

Haciendo el análisis para el caso de la RCA, utilizando la información de los reportes de monitoreo, se puede ver en la evolución de los gráficos que hay ciertas variables y zonas que mejoran en su cobertura, como es el caso de comunicación (variables 17 a la 25) y la de ECA (variable 5 a la 7), pero por ejemplo el eje: *Participación de los grupos locales en las acciones de conservación*, que tiene una sola variable (variable 9), permanece estático, por otro lado la zona de Relación del ANP

con el entorno (variables 13 a la 16), no tiene mayor evolución. De acuerdo a las fuentes consultadas, no se han identificado evidencias que este tipo de análisis se hayan tomado en cuenta para la toma de decisiones y realmente el monitoreo del proyecto cumpla su función.

**Grafico 2- Evolución del radar de la participación de la RCA**



Fuente: Reportes

Entendiendo que es una herramienta en construcción y uso para todas las ANP por parte del SERNANP, si resulta oportuno mencionar que se hubiera esperado que el rol de monitoreo desde la unidad de coordinación del proyecto contribuya a mejorar su conceptualización, descripción y fundamentalmente la interpretación de los resultados, puesto que a diferencia del SERNANP estaba enfocada solo en el proyecto. Es recién el 2016 que se incorpora una especialista de M&E y en el periodo previo el equipo del proyecto, dadas sus múltiples responsabilidades, no pudieron cubrir esta área.

Se reporta que el indicador ha disminuido en la RCA y se ha incrementado en la RCT, tomando como punto de partida la Línea de base. Al respecto se menciona en el informe anual 2017 que: *Los conceptos alrededor de cada variable se están interiorizando en las jefaturas de las áreas. De esta forma los llenados iniciales han sido menos precisos y han tendido a otorgar puntajes más altos, para el caso de la RCA; lo cual también son factores a considerar sobre la idoneidad del valor del indicador.*

En los reportes de monitoreo se menciona que el radar se acompaña de otra herramienta que es el mapa de actores, sin embargo, esta no participa de la determinación del valor del indicador y tampoco se ha recabado evidencia, de acuerdo a las fuentes consultadas, de que el mapa de actores contribuya a la toma de decisiones al respecto en el proyecto.

Hasta el momento de la evaluación no se ha alcanzado la meta planteada para este indicador en cada una de las reservas.

**12. Número de proyectos (EbA, CBA y mitigación) aprobados y en fase de ejecución inicial**

La meta identificada para este indicador era de 4 proyectos y hasta la fecha se han obtenido 5, existiendo varios en proceso de concretarse hasta mayo del 2018.

**Tabla 4- Numero de proyectos por Reserva**

RC	LB (2014)	2015	2016	2017	Meta
RCA	0	0	0	2	4
RCT	0	0	1	2	
Total			1	4	5

Fuente: Informe anual 2017

Los proyectos logrados son:  
2016

- "Mejoramiento de la Productividad y Calidad del Cacao nativo frente a la amenaza del cambio climático en las comunidades nativas de la zona de amortiguamiento de la

Reserva Comunal Tuntanaín", a través del mecanismo PROCOMPITE, con un cofinanciamiento de S/. 351,109.31 y total de S/.751,556.75 2017:

- "Mejoramiento de los servicios para la promoción en el aprovechamiento sostenible del recurso Shiringa en las comunidades nativas de Kachi, Saasa, Inayuam, Kagkas, Yutupis, Villa Gonzalo y Kuith de las Cuencas de Santiago y Dominguza Provincia de Condorcanqui- Amazonas" con una inversión total de S/ 972,451.35 promovido por el Programa de Desarrollo Forestal Sostenible, Inclusivo y Competitivo en la Amazonía Peruana (SERFOR – CAF), financiando la suma de S/ 729,451.35 y con una contrapartida de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui de S/ 243,00.00
- "Mejoramiento de las capacidades para la gestión y operación de los servicios turísticos en las CCNN de Boca Isiriwe, Diamante, Puerto Azul, San Miguel de Shintuya, Puerto Luz y Masenawa pertenecientes a la z.a de la Reserva Comunal Amarakaeri, distrito de Fitzcarrald, Manu, Madre de Dios y Huepetuhe provincia del Manu – Región Madre de Dios", con un financiamiento de S/. 1, 190,804.00, a través del SERFOR – CAF.
- "Producción de clones de alto rendimiento de cacao nativo fino de aroma en la unión de comunidades nativas Awajun-Wampis para la conservación de la reserva comunal Tuntanain- ECATuntanain", a través del PNIA, con un financiamiento total de S/294,319.43
- "INTEGRANDO VIVENCIAS: Turismo rural comunitario en el Parque Nacional del Manú", a través del Programa de Inversión Pública para el Fortalecimiento de la Gestión Ambiental y Social de los Impactos Indirectos del Corredor Vial Interoceánico Sur – II Etapa (Programa MINAM+CAF), con un financiamiento total de S/. 232,000.

Los 05 proyectos acumulan un financiamiento total S/3'441,131.

Los proyectos del 2017 se han logrado a partir de la consultoría desarrollada por el Consorcio ANALPES - Café & Cacao.

La meta para el indicador ha sido alcanzada.

### 13. Mejora del Índice de Desarrollo Humano (IDH), y del índice de vulnerabilidad al CC en provincias Manu y Condorcanqui.

El 2016 se replanteó el indicador, resultando el Índice de Vulnerabilidad Indígena al CC – IVICC, puesto que el IDH era un indicador no acotado ni aplicable para monitorear el resultado del proyecto. De acuerdo a los reportes, este indicador se construye con 29 variables medidas en tres escalas y tres escenarios diferentes que incorporan explícitamente el cambio climático y el valor de la naturaleza para el bienestar humano, determinando el índice para cada comunidad en ambas RC, y para cada RC. Los cuales se toman como nivel de referencia para el proyecto. Posteriormente, se incorpora el enfoque que caracteriza la comprensión sobre los impactos del CC, la adaptación y la vulnerabilidad, reflejando el creciente reconocimiento de la importancia de las dimensiones humanas del cambio climático y también evaluar los riesgos de estar expuesto a los impactos del CC, relacionados con el clima, en donde la vulnerabilidad está en función del peligro (de acuerdo al quinto informe de evaluación del IPCC).

El estudio: *Análisis y creación del índice de riesgo al cambio climático (RCC) para la Amazonía Peruana*, elaborado en junio 2017, concluye que el nivel de riesgo al CC en la RCA de 0.2284 y de la RCT 0.17, considerándose valores muy alto y alto respectivamente. (Para las escalas ver Anexo 6) El reporte de monitoreo del proyecto indica que en un escenario EbA, bajo influencia del proyecto, solo podría reducir los riesgos del cambio climático y otros factores de cambio en un 1% hacia el 2030, reflejando la complejidad de la reducción de la vulnerabilidad al cambio climático.

El nuevo indicador construido resulta útil, pero podrían hacerse ajustes e interpretaciones que puedan facilitar el entendimiento de los factores necesarios y prioritarios a tomar en cuenta para la reducción de la vulnerabilidad para la toma de decisiones y orientación de futuros proyectos.

#### **A nivel de componentes**

De acuerdo a la información analizada en función a reportes y entrevistas, el cumplimiento de los indicadores de los componentes se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6- Porcentaje de cumplimiento de los indicadores**

Indicador	Línea base	Meta	Cumplimiento
	2014	2018	
<b>Componente 1</b>			
Reservas Comunales cuentan con estudios de línea base ambiental y socio-económica con datos desagregados por sexo	Estudio de LB desactualizado de la RCA Inexistencia de estudio de LB de la RCT	02 Estudios de Línea Base ambiental, socio económica	100%
Escenarios del cambio climático y análisis de vulnerabilidad y de impacto del cambio climático en las zonas beneficiarias, incluyendo el enfoque de género.	Ausencia de escenarios de CC y vulnerabilidad y de impacto del CC disponibles en zonas beneficiarias.	02 Escenarios de CC y análisis de vulnerabilidad y de impacto del CC para las zonas.	100%
<b>Componente 2</b>			
Plan de comunicación sensible al género de las RC establecido con los actores locales.	Inexistencia de Planes de Comunicación de las RC o Planes de adaptación al CC.	02 Planes de Comunicación con enfoque de género, establecido con actores locales.	100%
Número de autoridades y líderes comunitarios (y % que sean mujeres participando) capacitados con respecto a la implementación local de la ley del derecho a la Consulta Previa	Desconocimiento de implementación de Ley de Consulta Previa	100 Autoridades y líderes comunales capacitados en Ley de Consulta Previa, con acceso equitativo de género facilitado	100%
<b>Componente 3</b>			
Número de líderes locales capacitados en la gestión adaptativa de las RC, basándose en el plan de fortalecimiento de capacidades de actividad 3.2.	Limitadas capacidades de indígenas y líderes locales en gestión adaptativa de las RC  No consideración de las mujeres indígenas como agentes activos claves de procesos de adaptación.	40 Líderes indígenas y locales capacitados con acceso equitativo de género facilitado.	100%
Planes Maestros RC actualizados y aprobados, incluyendo la integración de estrategias de Adaptación basada en ecosistemas y de base comunitaria (EbA, CBA) y de estrategias de mitigación.	Inexistencia de Plan Maestro en la RCT  Plan Maestro de la RCA no incorpora EbA, CBA y estrategias de adaptación.	02 Planes Maestros de RC actualizados y aprobados, incluyen EbA, CBA y estrategias de mitigación.	100%
Número de comunidades con planes de vida aprobados.	0	06 Comunidades cuentan con planes de vida aprobados.	33% con apoyo directo del proyecto. 100% con apoyo de otras instituciones.
<b>Componente 4</b>			

Número de inversiones en actividades EbA, CBA, mitigación	Carencia de inversiones en actividades EbA, CbA y mitigación	12 Inversiones en actividades EbA, CBA y mitigación	100%
<b>Componente 5</b>			
Modelo de gestión de las RC aprobado incorporando adaptación al CC	Modelo de gestión RC no incorpora la perspectiva de adaptación al CC	01 Modelo de gestión de RC aprobado incopora adaptación al CC	100%
Número de reuniones nacionales de los Ejecutores de Contrato de Administración	Poca coordinación e intercambio de información y experiencia entre los ECA	02 Reuniones nacionales de ECA con participación de mujeres	100%
Estrategia financiera en ejecución en cada RC	Carencia de estrategias financieras en las RC	02 Estrategias financieras en ejecución, una en cada RC	100%

Fuente: matriz de monitoreo del proyecto

A nivel de cumplimiento de las metas para cada indicador, estas han sido alcanzadas en su totalidad, sin embargo si bien esta evaluación no se enfoca en las actividades, si es necesario comentar ciertos aspectos de cada uno de los componentes:

Componente 1: Desarrollo y difusión de información, herramientas y metodologías científicas para incorporar las medidas de adaptación al cambio climático en la gestión de la Reserva Comunal Amarakaeri (RCA) en Madre de Dios y de la Reserva Comunal Tuntanain (RCT) en Amazonas.

Este componente, en un inicio, se pensó implementar bajo una ruta lógica que implicaba un conjunto de estudios articulados que en su conjunto contribuyeran al EVI del proyecto EbA Amazonía. La mayoría fueron realizados a partir del 2016 y algunos de ellos no se realizaron y algunos siguen en construcción hasta el momento de esta evaluación.

Las estaciones meteorológicas<sup>18</sup>, la aplicación de la metodología CRISTAL y CBCA para contribuir con un EVI desde la perspectiva local, el análisis de las reservas de carbono<sup>19</sup> en diferentes tipos de ecosistemas en el ámbito de intervención del proyecto, los inventarios y análisis costo beneficio<sup>20</sup> de las medidas EbA, CBA y mitigación, así como el estudio de valoración económica de los recursos naturales y de los servicios de ecosistemas, no se concretaron. Para aportar al tema de la difusión se estuvo diseñando una plataforma virtual sobre Ecosistemas y Cambio climático que acoja y sintetice la información existente y relevante sobre el rol que cumplen los ecosistemas en la adaptación y mitigación del cambio climático en el Perú, pero tampoco se ha concretado hasta el momento, se refiere que SERNANP defina el alcance geográfico y temático de esta herramienta, que aún se encuentra en construcción.

Hasta el momento de esta evaluación se viene aun terminando el documento sobre la metodología CRISTAL y AGUANDES, que sirvió para la construcción del índice de riesgo al cambio climático de las poblaciones indígenas de la amazonia peruana (IRCC), el MINAM debe revisar y validar.

18 Según las fuentes consultadas, las estaciones meteorológicas no se llegaron a adquirir/installar, porque no se pudo firmar un acuerdo tripartito entre las instituciones involucradas: SERNANP – SENAMHI – PNUD por falta de consenso.

19 El análisis de reservas de carbono se dejó de lado porque innecesariamente confrontaba con el enfoque RIA que los pueblos indígenas vienen impulsando, donde ponen en valor no solo el carbono de los bosques, sino un conjunto de servicios ecosistémicos tanto ambientales, como sociales y culturales.

20 Sin embargo el MINAM, a febrero 2018, ha elaborado un estudio de 6 medidas de adaptación al cambio climático en el que se incluyen dos medidas implementadas en el marco del proyecto EbA Amazonía: Evaluación Económica de medidas de Adaptación Basadas en Ecosistemas.

La no realización de estos estudios previstos en el PRODOC fue analizada y discutida por la Junta del Proyecto. Existieron varias razones para no realizarlos según las fuentes de esta evaluación, por un lado el proyecto tenía muchas demandas no dimensionadas desde un inicio que tomaron más tiempo de lo previsto, como los procesos administrativos del PNUD, análisis para ver opciones de plantear indicadores de impacto mejor acotados, discusiones conceptuales sobre los enfoques EbA y CBCA, temas operativos por la complejidad de acceso a ambas zonas. Además, influyó el recorte presupuestario, que redujo en 27% el monto previsto originalmente, lo que llevó finalmente a cancelar varios procesos de consultorías y convocatorias en curso.

Este componente ha aportado información muy valiosa, como escenarios del cambio climático y análisis de vulnerabilidad y de impacto del cambio climático, modelos de cambio de uso de tierra en estas reservas amazónicas, lo cual era un vacío de información previo.

Ha quedado pendiente la difusión de esta información y el fácil acceso a los actores clave, es decir si bien se ha generado información aún no se ha facilitado su uso para los diferentes actores. Según miembros del equipo de implementación esta documentación estaría en preparación.

Componente 2: Comunicaciones estratégicas para asegurar la participación efectiva e informada en la implementación de medidas de adaptación en los territorios indígenas y en la gestión de las Reservas Comunales

Recogiendo lo ya dicho en el acápite sobre pertinencia y diseño del proyecto, en un inicio las estrategias se fueron reorientando. A medida que el proyecto avanzaba, los roles de las ECAs y Jefaturas fueron cada vez más protagónicos en concordancia con la lógica del proyecto de fortalecimiento de la cogestión. Es así que este componente se inicia con una estrategia de posicionamiento del proyecto, de difusión y comunicación desde afuera hacia adentro, para hacia fines del 2015 reorientarse con un planteamiento de servicio hacia la cogestión de las Reservas comunales, viendo a la comunicación como un aspecto más de la gestión. Esta apreciación se ha recogido desde varios miembros del equipo del Proyecto y SERNANP y también actores locales, en un primer momento el proyecto, desde este componente, se enfocó en posicionarse como tal sin aglutinar a las instituciones co-implementadoras y generando un espíritu de protagonismo que no correspondía a los objetivos del proyecto y a la lógica de la cogestión que se pretende impulsar. Posteriormente esta estrategia se reorientó.

Con el plan de fortalecimiento institucional y de capacidades para la gestión de las Reservas comunales del proyecto de junio del 2016, este componente queda articulado a dicho fortalecimiento, impulsando sistemas de comunicación para las reservas, los cuales deberían permitir: *a) que las diferentes instancias (Jefatura, ECA comunidades y Comité de Gestión) cuenten con la información que necesitan oportunamente para hacer lo que deben hacer, en el marco de un esquema de cogestión; b) que se produzcan procesos de retroalimentación que dinamicen los aprendizajes de la organización; y c) que permita informar a terceros interesados y actores claves respecto a la Reserva Comunal.*

Esta reorientación ha contribuido a contar con capacidades comunicativas instaladas, al contarse con equipos responsables locales en ambas reservas, pero son procesos que aún están en vías de consolidación. Se ha utilizado un enfoque de comunicación para el desarrollo. A nivel local si hay un pedido de trabajar el tema de comunicación con una aproximación adaptada lo más posible a la cultura local, como lo expresaron algunos de los entrevistados: *"En la cultura indígena la comunicación es oral, hay que comunicar mejor"*, aludiendo básicamente a los documentos que se generaron y revelando la necesidad de un enfoque intercultural. En ese sentido los microprogramas radiales con contenidos respecto a la cogestión han sido muy acertados en contraposición a los diversos materiales informativos impresos, los cuales más bien han tenido un uso de difusión externa del proyecto.

Cabe señalar que los indicadores de este componente: contar con 2 planes de comunicación y tener 100 autoridades capacitadas en la Ley de consulta previa, no reflejan los diversos aspectos comunicativos que se han desarrollado y en los que el proyecto ha contribuido para lograr el objetivo, como por ejemplo las capacidades comunicativas de los actores locales. *Se considera un acierto* reorientar las capacitaciones originalmente centradas en la consulta previa hacia procesos

de consulta vinculados a las decisiones respecto a la zonificación de ambas áreas naturales protegidas.

**Componente 3:** Fortalecimiento de capacidades de los actores locales y en particular de las comunidades indígenas (capacidades técnicas, de planificación, monitoreo, y de rendición de cuentas) para la gestión adaptativa de las Reservas Comunales y sus zonas de amortiguamiento para enfrentar el cambio climático.

Este componente tiene dos hitos importantes: la implementación de los micro-capitales (Acuerdos de Subsidio de Microgrants) a partir del segundo semestre del 2015 y la definición del Plan de fortalecimiento institucional y de capacidades para la gestión de las reservas comunales de junio del 2016, el cual inicia su implementación en el segundo semestre de ese año.

Previo a esos periodos, se fue avanzando hacia la construcción de la confianza hacia el proyecto y sobre todo de las comunidades hacia sus ECAs. Resultó fundamental plantear y aprobar los acuerdos de subsidio de microcapital, para que los ECAs asuman de manera directa la implementación de las medidas de adaptación con sus comunidades, con el asesoramiento técnico y financiero del proyecto. Esta modalidad ha permitido realmente generar un proceso de desarrollo de capacidades locales, brindando la posibilidad de que las comunidades nativas y la Junta directiva de sus ECAs desarrollen habilidades en la práctica para gestionar asuntos de su interés, como lo es prioritariamente su territorio, que hace que medidas como el microcapital y otras como los Acuerdos de conservación y PAES, planteadas posteriormente, resulten altamente significativas para el proceso de fortalecer capacidades.

Los microcapitales han contribuido además con los ingresos económicos y seguridad alimentaria de las familias y además han facilitado que los ECAs se conviertan en contrapartes de cofinanciamiento de proyectos de inversión pública, vinculándose a los gobiernos locales y actuando claramente como actor importante en la gestión territorial.

El plan de fortalecimiento logra articular los 5 componentes principales del proyecto en función a las medidas de fortalecimiento que plantea, generándose así una estrategia integral que oportunamente se alinea y se corresponde con el nombre y objetivo principal del proyecto, puesto que ambos aluden a la gestión y la incorporación de estrategias. Los focos de interés, objetivos de fortalecimiento y medidas de fortalecimiento responden a esos aspectos centrales planteados en el proyecto.

**Cuadro 7- Aspectos centrales del plan de fortalecimiento**

Focos de interés	Objetivos de fortalecimiento de la gestión de las Reservas Comunales a lograrse en el proyecto	Medidas de fortalecimiento
La articulación entre las comunidades y el ECA	Las comunidades socias han establecido con el ECA compromisos formales de conservación y uso sostenible de los recursos, vinculados al plan maestro de la Reserva Comunal.	Establecimiento de acuerdos de gestión
La participación de las comunidades en las tareas de conservación y uso sostenible de los recursos	Las comunidades socias se encuentran organizadas para cumplir sus compromisos de conservación y uso sostenible de los recursos.	Programa de Actividades Económicas Sostenibles
El desarrollo de la Junta Directiva y equipo técnico del ECA	Las comunidades socias reciben mayores beneficios como producto de la conservación y el uso sostenible de los recursos.	Curso para productores líderes
El mejoramiento de los sistemas y condiciones de la gestión de la Reserva Comunal	El ECA se ha posicionado como instancia de gestión de la Reserva Comunal y se ha legitimado ante las comunidades.	Diplomado en Econegocios

La articulación territorial e intersectorial de la Reserva Comunal	La Dirección del ECA cuenta con capacidades para dirigir y sostener compromisos de conservación y desarrollo sostenible con las comunidades socias y otros actores claves relacionados a la gestión de la Reserva Comunal.	Articulación con el PNCB
	Los procesos de gestión de la Reserva Comunal se han adecuado a la cogestión de las mismas.	Formulación de cartera complementaria de proyectos y gestión del financiamiento, alianzas y acuerdos intersectoriales
	La Reserva Comunal cuenta con un mayor volumen de recursos para implementar las medidas de conservación y desarrollo sostenible.	Desarrollo de capacidades de la Dirección del ECA
	La Reserva Comunal se encuentra articulada a la gestión territorial.	Ajuste de procesos y procedimientos de gestión de RC
	Las estrategias de gestión de la reserva están articuladas intersectorialmente.	Desarrollos de IGAL y PDLC de los Gobiernos Locales
	Las Instituciones Educativas del ámbito han incorporado los temas de las reservas, de la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos en sus instrumentos de gestión educativa.	Desarrollo de Escuelas Sostenibles
	Desarrollo del sistema de comunicación de las RC	
	Implementación de Procompite Verde	

Los objetivos de fortalecimiento que plantea el plan, resultan importantes de consolidar en un proceso que busca una cogestión en la que los ECAs respondan y representen legítimamente a las comunidades nativas involucradas en la gestión territorial. Se plantea que estos objetivos deberían lograrse en el proyecto sin embargo implica procesos de mediano plazo que no calzan en el espacio de vida del proyecto, considerando que esta estrategia se definió en junio del 2016.

Las medidas propuestas están contribuyendo en el avance hacia el logro de estos objetivos, contribuyendo básicamente en la consolidación de confianza entre las comunidades y sus ECAs, visualizándolas paulatinamente como el ente que canaliza sus intereses de desarrollo; construyendo y aclarando capacidades, responsabilidades y roles de los ECAs. Las medidas más visibles y reconocidas por los actores locales son los Acuerdos de gestión y los PAES, las cuales permiten precisar compromisos de conservación enmarcados en el Plan Maestro y apoyarse en actividades económicas sostenibles que faciliten el cumplimiento de los compromisos.

Ambas herramientas son de amplio uso en el marco de otras experiencias. De acuerdo a la Tercera Comunicación Nacional del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático del 2016, el PAES es uno de los instrumentos con potencial para ser utilizado de manera estratégica y así lograr un proceso de fortalecimiento de capacidades en la gestión empresarial de los productores rurales. Los acuerdos de conservación, como herramienta de gestión socio ambiental se vienen implementando ampliamente en otros ámbitos por otras instituciones, con referencias constatables desde el 2007<sup>21</sup> y con aprendizajes que podrían resultar útiles en esta experiencia dado el tiempo de dichas intervenciones, puesto que el monitoreo y análisis de los resultados efectivos de los acuerdos y los PAES van a quedar fuera del tiempo de vida del proyecto EbA Amazonía.

21 Por ejemplo la experiencia relatada en: VOCES DEL ALTO MAYO Los Acuerdos de Conservación cambian vidas en el Bosque de Protección Alto Mayo. Conservación Internacional & SERNANP (2017).

En el encadenamiento secuencial que se podría visualizar de las medidas propuestas en el plan, el proyecto está acompañando e impulsando las etapas iniciales, se podrían diferenciar al menos 4 etapas:

- ✓ Etapa de consolidación de la base social y articulaciones internas: construcción de confianza entre las comunidades y el ECA, asunción de responsabilidades, claridad de roles, formación en temas claves.
- ✓ Etapa de puesta en práctica de capacidades de implementación de proyectos y acuerdos: a través de Acodes, PAES y las gestiones que estos conllevan.
- ✓ Etapa de articulación y gestión territorial: a través de vinculación con las diversas instancias y escalas territoriales de tomadores de decisión, formulación de proyectos y apalancamiento de fondos por los propios ECAs, actor activo en la definición del presupuesto participativo, etc.
- ✓ Consolidación de la institucionalidad local.

En estas etapas planteadas el proyecto ha estado en posibilidad de acompañar la primera y parcialmente la segunda etapa, puesto que recién se están dando los primeros ciclos productivos y de gestión, señalando que los procesos de gestión vinculados a la gestión de fondos y las articulaciones necesarias para ello han sido apoyados por la consultoría con ANALPES. Si bien el 2017 se han iniciado 22 acuerdos de conservación y desarrollo (12 en la RCT y 10 en la RCA) y 23 PAES presentados por las comunidades y sus organizaciones (11 en la RCA y 12 en la RCT), el seguimiento debería asegurarse para analizar y evaluar si capacidades fueron efectivamente fortalecidas y consolidadas y cuál podría ser su efecto en la conservación.

El fortalecimiento de capacidades es un factor central para la sostenibilidad y consolidación de la gestión integrada del cambio climático y las estrategias que los diversos actores requieren desarrollar, puesto que es el factor fundamental para el desarrollo de un cambio de conducta o comportamiento<sup>22</sup> el cual requiere adquirir habilidades relevantes, conocimiento y práctica. Es en este sentido que se esperaría poder contar con varios indicadores que midan el progreso en las diversas capacidades necesarias (técnicas, políticas, sociales, financieras, etc.) para la gestión integrada del cambio climático. El indicador de este componente que alude al fortalecimiento de capacidades, queda muy genérico (número de líderes locales capacitados en gestión adaptativa de las RC) y no permite evidenciar las múltiples dimensiones que se deben abordar. Podría ser más oportuno tener indicadores documentados sobre el tipo y número de capacidades desarrolladas para cada tipo de actor clave involucrado en la gestión de las reservas comunales.

Se podría concluir que el componente cumple con lo esperado desde el planteamiento del proyecto.

**Componente 4:** Implementación de actividades que generan ingresos y alternativas para la seguridad alimentaria a través de acciones de Adaptación de base Comunitaria (CBA), basada en Ecosistemas (EbA) y de mitigación del Cambio Climático con múltiples beneficios relacionados con la conservación de la biodiversidad, la resistencia al clima y la reducción de la pobreza.

A través de este componente se han implementado medidas de adaptación al cambio climático de alto interés de las comunidades, las cuales fueron definidas y priorizadas con ellas, con enfoque CBA y EbA, 7 en la RCA (aves menores, turismo, artesanía, piscicultura, reforestación, cultivos agrícolas tradicionales y castaña) beneficiando 359 familias y 4 en la RCT (aves menores, piscicultura, cacao y shiringa) beneficiando 212 familias. Se iniciaron el 2015 y se ha logrado acompañar pocos ciclos productivos, lo cual no contribuye con la sostenibilidad de cada una de ellas. Se ha trabajado a nivel de cadena productiva pero no como cadenas de valor para el caso de las medidas que generan ingresos.

En cuanto a la generación de ingresos, de acuerdo a la información a la que se ha tenido acceso, estos ya han sido generados desde el 2016 a través de la castaña, piscicultura y aves en la RCA y shiringa y cacao criollo en la RCT como se aprecia en el cuadro 8. Si bien todavía no es un ingreso regular y permanente y para todas las familias si es un gran cambio el hecho de percibir ingresos a partir de estas actividades. Las otras medidas implementadas (ver Tabla 5), de las cuales no se tiene referencias de reporte de ingresos, también generan beneficios colaterales de su implementación,

---

<sup>22</sup> Los cambios en el comportamiento ocurren mediante pequeños pasos, por ejemplo, al pasar de la pre-contemplación del cambio de conducta, a la contemplación del cambio, a la preparación para la acción, al cambio en sí, y finalmente a su mantenimiento a largo plazo (Prochaska & Diclemente, 1982).

en concordancia con los enfoques de adaptación que guían a todas las medidas. Los beneficios son diversos, como un mayor conocimiento técnico, mejora de la dieta alimenticia, capacidades organizativas en torno al recurso que se gestiona, mantenimiento de servicios ecosistémicos y revaloración de conocimientos ancestrales. En cuanto a la mejora de la dieta alimenticia mediante una mayor disponibilidad para el consumo familiar de fuentes proteicas a través de la crianza de aves y piscicultura, se está contribuyendo con la seguridad alimentaria. Para el caso de la RCA se cuenta con datos que indican que el consumo de aves por familia ha aumentado pasando de consumir de 1 a 3 gallinas por año a 12 gallinas por año, además que dadas las mejoras en las condiciones de crianza el peso de las aves aumentó de 1.0 – 1.5 kilos promedio a 2,0 kilos por ave adulta. En la RCT, anteriormente las familias criaban entre 10 a 12 aves, actualmente con la intervención del proyecto se ha logrado que se incremente a 32 a 43 aves/familia. También para la RCT se reporta que la producción de carne de pescado se ha triplicado.

### Cuadro 8- Ingresos por tipo de medida para cada Reserva Comunal

#### Reserva Comunal Tuntanain

Actividades productivas	Gallinas criollas	Piscicultura	Cacao	Shiringa
Número de socios participantes	50	44	98	20
Participación de mujeres	36%	26%	22%	0%
Consumo promedio anual por familia (del total disponible)	70%	20%	0	0
Ingreso promedio anual por familia	S/.5,040	S/.3,120	S/.2,016	S/.1,536
Meses de aprovechamiento al año	12 meses	6 meses	9 meses	8 meses
Meses del año que se aprovecha	Ene-Dic	Nov- Ene, Jul-set	Nov-Jun	abril a julio, setiembre a noviembre

#### Reserva Comunal Amarakaeri

Actividades productivas	Gallinas criollas	Piscicultura	Turismo	Castaña
Número de socios participantes	45	26	58	38
Participación de mujeres	96%	31%	40%	24%
Consumo promedio anual por familia (del total disponible)	20%	12%	0	0
Ingreso promedio anual por familia	S/.1,250	S/.2,600	S/.3,142	S/.3,429
Meses de aprovechamiento al año	12 meses	6 meses	9 meses	8 meses
Meses del año que se aprovecha	Ene-Dic	Nov- Ene, Jul-set	Nov-Jun	abril a julio, setiembre a noviembre

Fuente: reportes del proyecto.

**Tabla 5.- Resumen medidas de adaptación implementadas en las RC**

RC	N°	Medida de adaptación productiva	N° de comunidades	Nombre de las comunidades	N° de familias
RC Amarakaeri	1	Aves menores	3	Boca Isiriwe, Puerto Luz, Shipetiari	45
	2	Turismo	5	Puerto Azul, Boca Isiriwe, Queros, Shintuya, Diamante	58
	3	Artesanía	6	Puerto Azul, Boca Isiriwe, Queros, Shintuya, Shipetiari, Diamante	105
	4	Piscicultura	3	Queros, Shintuya, Shipetiari	26
	5	Reforestación	3	Puerto Luz, Queros, Shintuya	41
	6	Cultivos agrícolas tradicionales	4	Boca Isiriwe, Puerto Luz, Shintuya, Shipetiari	46

	7	Castaña	4	Puerto Azul, Boca Isiriwe, Masenawa, Diamante	38
	<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>28</b>	<b>TOTAL FAMILIAS</b>	<b>359</b>
RC Tuntanaín	1	Aves menores	4	Buchingkin, Villa Gonzalo, Saasá, anexo: Kutsumatak	50
	2	Piscicultura	3	Kagkas, Tuutin, CRIA Villa Gonzalo	44
	3	cacao - agroforestería	6	Buchingkin, Villa Gonzalo, Yutupis, Kachi, Saasá, anexo: Kutsumatak	98
	4	Shiringa	7	Kagkas, anexo: Sawientsa, Kachi, Saasá, anexo: Datem Entsa, anexo: Yumigkus	20
	<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>20</b>	<b>TOTAL FAMILIAS</b>	<b>212</b>

Fuente: Reporte anual 2017

Es importante poder enfocarse en la necesidad de determinar la efectividad de las medidas EbA, puesto que a nivel global existe poca evidencia de la misma. Resultaría interesante y útil poder evaluar la efectividad en sus diferentes dimensiones:

- ✓ Efectividad para las sociedades humanas
- ✓ Efectividad para el ecosistema
- ✓ Efectividad financiera y económica
- ✓ Temas políticos e institucionales

Existe una guía sencilla<sup>23</sup> que podría tomarse como referencia para realizarla: Adaptación basada en Ecosistemas: Guía de preguntas para evaluar la efectividad. IIED, 2017

Dado que la evaluación tuvo al gran limitante de no poder visitar las comunidades involucradas, durante la reunión con comuneros en Puerto Maldonado se hizo un ejercicio de valoración de las medidas para al menos tener una opinión general desde su punto de vista, como se puede ver en los Cuadros 9 y 10:

### Cuadro 9- ¿Qué actividades productivas se implementaron? ¿Qué tan bien funcionaron?

Medida	Muy Bien	Bien	Mal	Muy mal	¿Por qué?
Castaña	4	0	0	0	Requiere poca inversión y genera economía, tiene demanda, los hijos pueden ir al colegio. Ya estamos cosechando y mejora la economía.
Piscicultura	1	5	0	0	Por ser alimento y sustento económico. En el río están escasos los peces y ahora si tenemos. Está bien pero falta maquinaria de la subregión para abrir tanques.
Turismo	1	3	0	0	Tiene demanda y en otras comunidades resulta. Está en proceso, todos no van a las capacitaciones. Está bien pero falta seguimiento y capacitación, es participativo. Es turismo vivencial y con piscicultura.
Artesanía	1	1	0	0	Trabajamos mujeres y niños y no olvidamos costumbres.
Cultivo ancestral	2	0	0	0	Se ha revalorado cultivos de la comunidad. Se ha hecho en armonía y ayuda.
Aves	1	0	2	0	Contrapartida y avance al 100% pero esperamos las aves. Mueren mucho
Reforestación	0	0	2	0	No se han cumplido metas

### Cuadro 10- Percepciones sobre algunos factores de la efectividad

Esta medida	Castaña		Piscicultura		Turismo		Artesanía		Cultivo ancestral		Aves		Reforestación		Comentarios de los participantes
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Recoge conocimiento local	X			X	X		X	X	X			X	X	X	En artesanía se están incentivando productos no tradicionales

<sup>23</sup> <http://pubs.iied.org/17606SIIED/>

Se definió bajo un proceso participativo	X		X		X		X		X		X		X	X	
Se involucraron las comunidades en la planificación e implementación.	X		X		X		X		X		X		X	X	
Ayuda a enfrentar los impactos del cambio climático	X			Duda	X			X	X		X		X		Aves es solo por alimento. En Pto Luz no ha sido bien formulado. Aves no funciona, mueren pero ya hay aprendizaje. Aves ayuda a balancear caza y animales de granja.
Hace que se beneficien unas personas más que otras.		X		X	X		X		X		X		X		En la mayoría solo se benefician algunos y no todos.
Se benefician: Ahora	X		X			X	X			X		X	X		
A futuro	X		X		X		X		X		X		X		

De manera general hay una percepción positiva sobre la efectividad de las medidas que se han implementado. Las medidas mejor valoradas por el grupo presente en la reunión, son la de castaña y la piscicultura y las menos valoradas resultan ser aves y reforestación. A nivel de percepciones (no siendo un proceso sistemático ni mucho menos riguroso) sobre ciertos aspectos de la efectividad, habría que entender mejor y tomar en cuenta aquellas respuestas que consideran que la medida no recoge conocimiento local (artesanía, reforestación), que no se definieron bajo un proceso participativo (reforestación), que no ayuda a enfrentar los impactos del cambio climático (artesanía) o que con dichas medidas se benefician una personas más que otras (turismo, artesanía, cultivo ancestral, aves y reforestación). Lo importante sería entender mejor los argumentos de estas respuestas, para poder hacer los ajustes necesarios con la medida en el nivel que corresponda (técnico, social, económico, etc.). Sería útil poder contar con información de este tipo a nivel de cada comunidad y que pueda ser integrada y discutida por ellos mismos y así tener una aproximación sobre la efectividad de las medidas EbA y la ruta que deberían seguir. Por ejemplo, para el tema “Hace que se beneficien unas personas más que otras”, la percepción en la mayoría de ellas es que si, que solo se benefician algunos pues se ha trabajado con grupos familiares de interés, lo cual es una etapa dentro del proceso de mejorar la capacidad adaptativa e incrementar los co-beneficios que promueven el bienestar a largo plazo de las sociedades humanas, buscado por la aplicación del enfoque EbA. Lo importante es no perder de vista que es una etapa y que se requiere continuidad, en el mediano y largo plazo, para una alta efectividad para las sociedades humanas.

A nivel de costo beneficio, el proyecto hasta el momento no ha podido concluir los estudios, sin embargo existe un estudio<sup>24</sup> del MINAM de evaluación económica de medidas EbA en el que se incluye al cacao criollo y la castaña como experiencias del proyecto EbA Amazonia. Este estudio aporta precisiones que resultan interesantes de conocer:

Cacao criollo, diversidad genética y agroforestería, Villa Santa María de Nieva, Amazonas:

- El VANS CON medida EbA es mayor que el del escenario SIN tal medida, la conclusión sería que es preferible llevar a cabo la medida. En este caso, el VANS CON la medida EbA asciende a S/. 2.38 millones, es decir, más del doble del valor correspondiente al escenario SIN medida EbA (S/ 1.08 millones). El VANS tiene prelación sobre cualquier otro indicador de rentabilidad.

Aprovechamiento sostenible de la castaña en la Reserva Comunal Amaraakaeri, Madre de Dios:

<sup>24</sup> Evaluación Económica de medidas de Adaptación Basadas en Ecosistemas. MINAM, 2018, en el marco del Proyecto de Apoyo a la Gestión del Cambio Climático.

-Al no existir el escenario sin medida EbA, debido a que antes del proyecto no se practicaba la recolección de la castaña, no se puede hacer el cálculo de los indicadores de rentabilidad para dicho escenario. No obstante, lo que se aprecia es que el VANS de la medida EbA es superior a S/ 40 millones y la TIRS resultante es de 115,590%. Estos resultados se explican fundamentalmente debido a que los beneficios sociales están compuestos, en mayor proporción, por las externalidades positivas generadas por el servicio ecosistémico de captura de carbono que realiza la biomasa forestal en la zona de aprovechamiento. Por su parte, el Ratio Beneficio/Costo (B/C) nos dice cuántos soles gana la sociedad por cada sol invertido en la implementación de la medida EbA. Para nuestro caso, CON la medida EbA, el retorno de cada sol invertido es de S/ 67.11, lo que significa que la rentabilidad es bastante elevada.

Este estudio aporta información que da luces sobre una de las dimensiones, la económica, de la efectividad de estas dos medidas. Resultaría necesario hacer estudios de efectividad integrales que puedan orientar mejor e impulsen a compromisos a los diferentes actores.

El indicador de este componente: Número de inversiones en actividades EbA, CBA y mitigación, no recoge aspectos cualitativos que serían interesantes de monitorear, como el nivel de cofinanciamiento por parte de las instituciones locales o el tipo de articulación necesaria con otras organizaciones para lograrlos.

Los resultados en este componente cumplen con los encargos del PRODOC.

Componente 5: Modelo de gestión desarrollado para la conservación de Reservas Comunales en un contexto del cambio climático, que incluye la identificación y acceso a recursos financieros para asegurar la sostenibilidad de esta categoría de Área Protegida y las comunidades indígenas que dependen de estas mismas

Este componente es el componente clave y realmente diferenciador del proyecto, por varias razones:

- ✓ Es el componente que permite construir y desarrollar una modalidad de implementación colaborativa entre el sector público, como el SERNANP y organismos de desarrollo como el PNUD, involucrando retos y aprendizajes de ambas instituciones. Puesto que es un proyecto ejecutado por PNUD en el que un componente es responsabilidad de SERNANP.
- ✓ A través de este proyecto el propio Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado del Perú, por intermedio de sus Jefaturas, impulsa procesos de conservación y uso sostenible de manera conjunta y horizontal con las propias comunidades nativas y sus representantes a través de los ECA, involucrando evidentemente muchos retos;
- ✓ Es a través de la experiencia práctica, como las medidas del plan de fortalecimiento del componente 3 (ver cuadro 7), que se está contribuyendo con la consolidación de un modelo de co-gestión y no solo a nivel conceptual;
- ✓ Incorpora explícitamente el enfoque de adaptación al cambio climático en la gestión de las ANP.

El desarrollo práctico del modelo de cogestión, es decir a través de la implementación de medidas concretas como las del plan de fortalecimiento, ha permitido desarrollar confianza entre las comunidades, los ECAs y las Jefaturas de las reservas. Este desarrollo práctico se ha apoyado en los avances de los otros 4 componentes, recuperando también la confianza en equipos externos a la zona que acuden a implementar un proyecto, como ha sido el equipo implementador del PNUD.

A nivel conceptual se cuenta con una guía orientadora que es el documento de trabajo "Modelo para orientar la co-gestión hacia la conservación y el desarrollo sostenible de una región con Reserva Comunal" del 2016, y que además ya debe contar con una versión actualizada luego del noveno Encuentro Nacional de Ejecutores de Contrato de Administración (ECA) de las Reservas Comunales del Perú que se realizó en Iquitos, a inicios de abril del 2018. Esta actualización, manifestada por las fuentes consultadas, muestra el compromiso e interés del SERNANP y los ECAs de afinar y consolidar el modelo y sobre todo abordando y discutiendo el reto de la sostenibilidad financiera la cual todavía no tiene las bases necesarias. Además, a partir de la iniciativa promovida

por el MINAM: “Parques Nacionales: Patrimonio Natural del Perú” bajo el enfoque de “Financiamiento de Proyectos para la Permanencia”, en donde se espera que los actores principales recauden fondos, se ha determinado la brecha financiera y ya se ha considerado el cálculo que requeriría el funcionamiento de los ECAs en la cogestión, lo cual a partir de esta experiencia se aplicaría a las demás RC.

En agosto del 2017 se inició la asistencia técnica para la sostenibilidad financiera de la cogestión de las dos reservas comunales, a través de la consultoría “Implementación de Mecanismos de Financiamiento que contribuyan a la sostenibilidad Financiera de la Co-Gestión de las Reservas Comunales Amarakaeri y Tuntanain” a cargo de Consorcio ANALPES la cual concluye en mayo 2018. Son 11 meses hacia el final del proyecto que quedan bastante limitados, dentro de un proyecto de 4 años y 10 meses de duración.

En esta consultoría además de concretar montos de financiamiento considerables como los de los proyectos ya mencionados anteriormente en el logro del indicador de impacto 2, se ha contribuido a la articulación con las autoridades locales, lo cual es fundamental para la sostenibilidad no solo financiera sino a un nivel más integral, el de articularse y ser actor del desarrollo territorial. Se ha contribuido con el aprendizaje, básicamente del ECA Tuntanain de conformar alianzas público-privadas.

Esta consultoría también ha evidenciado que existen fondos disponibles desaprovechados por falta de información y que están disponibles cada año de manera regular, como el SERFOR-CAF, Innovate Peru, PNIA del MINAGRI entre otros.

#### Percepción de comuneros de la RCA

Resulta interesante revisar la percepción general de los comuneros de la RCA (puesto que no hubo oportunidad de hacerlo con la RCT) sobre los principales logros del proyecto. Se hizo un ejercicio de lluvia de ideas sobre cuál consideran que es el principal logro del proyecto, únicamente el principal. Luego de recoger las ideas se pudieron agrupar otorgándole un nombre a cada grupo con ideas en común. Resultó evidente que el aspecto más valorado es el del desarrollo de capacidades de gestión facilitado por la confianza generada. Luego hay un segundo grupo que considera a los aspectos vinculados a las actividades productivas como el principal logro, luego en menor medida, puesto que cada persona solo podía aportar una idea, se consideran aspectos de valoración de la cultura local y el aprendizaje técnico científico.

**Foto 1- Reunión con representantes de comunidades RCA**



**Cuadro 11- Percepciones sobre los logros del proyecto**  
**Al 2018, ¿Cuál ha sido el principal logro o avance del proyecto EbA Amazonía?**

Capacidades de gestión, confianza	Actividades productivas	Revaloración de la cultura local, identidad local	Aprendizaje técnico científico
Respetar roles	Microgrant: uso de recursos por las comunidades	Incorporación de técnicos indígenas (microgrant)	Estudios científicos
Plan de Vida y Plan Maestro aprobados al 2020.	La mejora de la economía de las comunidades	Fortalecer actividades de hombres y mujeres en la chacra.	Enseñanzas prácticas (aguaje), inter-aprendizaje.
Institucionalización del ECA, visibilizar tema RCA bajo contrato de administración.	La actividad con cultivos nativos fortaleció la agricultura de la	Rescate cultural	Aprendizajes que hemos tenido de los técnicos y ya

	comunidad valorando los recursos locales.		podemos seguir solos.
Fortalecimiento de la organización al ser contraparte del proyecto,	Actividades amigables con el medio, es de interés de las comunidades contribuir a reducir los efectos del cambio climático.	Fortalecer iniciativas propias de las comunidades nativas.	
ECA fortalecida técnicamente y administrativamente. Crea confianza entre cogestión y comunidades.	Las actividades productivas, con productos sostenibles generan cambio de vida.		
Confianza entre las organizaciones (Comunidades/SERNANP/PNUD. El trabajo ha resultado.	La seguridad alimentaria (aves) y aprovechamiento de castañas, piscigranja.		
ECA/RCA superaron ejecución administrativa a través del microcapital.			
Asumir responsabilidades como comunidad: PAES			
A través del dialogo se han superado las debilidades que se tenían.			

Esta percepción en realidad coincide con la de los diferentes actores entrevistados, tanto de las comunidades, jefaturas, SERNANP Lima, equipo del proyecto, y PNUD resumiéndose en esta frase de uno de los entrevistados: *“Hacer que la gente se empodere, tenga más capacidades y asuma una mayor responsabilidad, ese es el logro”*

**Componente 6:** Diseño e implementación de mecanismos de gestión de conocimiento y sistematización del proyecto.

En este componente hasta el momento se están generando versiones finales de diversos documentos técnicos y de sistematización del proyecto. En el transcurso del proyecto se han ido generando materiales audiovisuales y escritos además de acciones de difusión desarrolladas desde el componente 2.

**Componente 7:** Gestión del proyecto

El proyecto dentro de sus estrategias de gestión incluyó el fortalecimiento oportuno de ECAs y de las Jefaturas, tanto en la gestión de los subsidios de microcapital de los ECAs, como en la elaboración de Planes operativos del SERNANP.

Está aún en desarrollo el documento de sistematización que integre los resultados de monitoreo de impacto, la auditoría y la evaluación.

En cuanto a una política de rendición de cuentas, el proyecto ha elaborado y publicado pertinentemente los informes técnicos y financieros semestrales durante el transcurso del proyecto, incluso están disponibles mediante el portal <https://open.undp.org> el cual es de libre acceso.

Tomando en cuenta los avances y resultados de cada uno de los 5 componentes principales del proyecto, tanto por haber alcanzado las metas de los indicadores como por los procesos involucrados y analizados en cada uno se concluye que:

**Se considera una eficacia del proyecto Muy satisfactoria.**

### Sostenibilidad

Para reducir la vulnerabilidad al cambio climático de las comunidades indígenas de las reservas Tuntanain y Amarakaeri, el proyecto apostó por implementar medidas con enfoque EbA y CBA, fortaleciendo capacidades locales, enmarcadas en un sistema sostenible de cogestión de la reserva y contando con las bases necesarias de información y comunicación estratégica.

Para mantener los beneficios con los que ha contribuido el proyecto, desde sus 5 componentes principales (medidas de adaptación en curso, capacidades fortalecidas para la cogestión de la reserva y una base de información y sistema de comunicación), es fundamental tomar en cuenta el nivel de las capacidades existentes en cada dimensión de la sostenibilidad, sin embargo se tiene la limitación de que no se cuenta con una línea de base y monitoreo de las capacidades necesarias para estos procesos ni de las que se han fortalecido.

Se consideran los siguientes estados de sostenibilidad para cada uno de sus pilares y las capacidades vinculadas:

<b>Estado de la Sostenibilidad de los beneficios</b>	<b>Capacidades vinculadas</b>
<p align="center"><b>Sostenibilidad ambiental</b></p> <p>A nivel local comunitario hay cierto grado de compromiso y conocimientos sobre la implicancia del cambio climático sobre el territorio de ambas reservas. Las comunidades de ambas reservas están participando en acciones de conservación y uso sostenible. A nivel provincial regional existe un involucramiento en construir e implementar agendas ambientales en el ámbito de la RCT, no así en el ámbito de la RCA. En el contexto de la RCA hay un nivel muy alto de presión hacia el uso desmedido y extractivo de los recursos naturales.</p>	<p>Hay cierto fortalecimiento de capacidades técnicas sobre el manejo sostenible de los recursos naturales involucrados en las medidas.</p>
<p align="center"><b>Sostenibilidad sociopolítica</b></p> <p>A nivel local se ha fortalecido la confianza y trabajo articulado entre ECAs y Jefaturas. Las alianzas interinstitucionales y articulación con las diferentes escalas de gestión del territorio son aún muy incipientes, sobre todo en RCA. Resulta más promisorio el caso de la RCT donde incluso hay un convenio de 5 años entre ECA y el municipio provincial.  A nivel institucional, el SERNANP está dando muestras evidentes de compromiso en la definición de lineamientos y herramientas para avanzar en la consolidación de la cogestión de las Reservas Comunales a través de : actualización de documentos de trabajo sobre modelo de cogestión, incorporación de las Reservas comunales y ECAs en la discusión sobre Decreto supremo que actualizaría lineamientos para el aprovechamiento de los recursos naturales, actualización de lineamientos para el Mecanismo de Retribución por servicios ecosistémicos que incorpora a los ECA, lineamientos sobre acuerdos de conservación que incluye a las Reservas comunales, lineamiento aprobado de vigilancia comunal que incluye a los ECAs, lineamientos para evaluación de la cogestión a partir de la experiencia de los ECAs para fines del 2018. Además que a partir de las necesidades de este proyecto, el SERNANP ya cuenta con una Especialista en Fortalecimiento de capacidades para la gestión participativa de Reservas Comunales.  A nivel nacional, si bien por un lado resulta alentador contar con una Ley Marco de Cambio climático, resulta a la vez riesgoso que el desarrollo nacional esté basado en concesiones extractivas e inversiones de capital. Por ejemplo en diciembre del 2017 fue de conocimiento público que 5 empresas petroleras están interesadas en el Lote 76 que involucra al territorio de la RCA, lo cual podría poner en riesgo la sostenibilidad de lo avanzado. Los ECAs como representantes de sus comunidades no son aún un actor político y territorial reconocido en su contexto regional. El tema del enfoque de género no ha sido incorporado con consistencia.</p>	<p>Hay capacidades fortalecidas para la gestión de ambos ECAs, así como capacidades organizacionales y de jóvenes líderes en la RCT.</p> <p>No es evidente que las capacidades locales para el dialogo interinstitucional y articulación estén fortalecidas.</p> <p>Los actores locales no muestran evidencia de fortalecimiento de capacidades para la aplicación y reflexión sobre el enfoque de género.</p>
<p align="center"><b>Sostenibilidad económica</b></p>	

<p>Es una dimensión poco sólida para la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Se han impulsado sistemas y cadenas productivos más aun no cadenas de valor de los recursos naturales involucrados en las medidas de adaptación.</p> <p>Si bien son promisorios, son a la vez muy recientes los esfuerzos por articularse con mecanismos de financiamiento para implementar proyectos en las reservas y todavía requieren acompañamiento y asistencia técnica. Si bien el último año se han apalancado fondos considerables, ese proceso no implica sostenibilidad pues las capacidades aún no están asentadas localmente sino que requieren aun apoyo externo.</p>	<p>No se evidencian capacidades consolidadas, el nivel es muy inicial.</p>
<b>Sostenibilidad cultural</b>	
<p>Esta dimensión no muestra muchas bases para su sostenibilidad. Si bien hay una voluntad de respeto a la diversidad cultural, no resulta ni fácil ni evidente que se manejen apropiadamente enfoques y conocimientos interculturales por parte de los tomadores de decisión, funcionarios, profesionales y técnicos.</p>	<p>No se ha abordado el fortalecimiento de capacidades, de los profesionales y técnicos involucrados, para la interculturalidad. Se asume como suficiente “reconocer” y “valorar” el conocimiento indígena.</p>

De manera general se puede decir que los múltiples procesos impulsados por el proyecto para el logro del objetivo, han sido muy rápidos, en un periodo de tiempo muy corto que no llega a los tres años, por lo que todavía no se cuentan con las bases suficientes para mantener, manejar y asegurar los resultados en el futuro. Las capacidades están en proceso de consolidación.

**Se considera una sostenibilidad del proyecto Moderadamente satisfactoria.**

### **Réplica y escalamiento**

Con respecto a la réplica y al escalamiento resulta oportuno desde un inicio diferenciar ambos conceptos. La réplica es un proceso sencillo de generar copias o duplicados de algo que se considera exitoso y aplicarlas a un nuevo tejido social. Mientras que el escalamiento es ampliar horizontal y verticalmente los efectos del proceso innovador considerado exitoso, en el que se involucran más actores, los procesos se adaptan, generando efectos más profundos y novedosos a la vez.

Lo importante en el escalamiento son los efectos y no determinadas metodologías, herramientas, enfoques o procedimientos, ya que la dinámica del escalamiento la impulsan actores concretos en cada contexto, que lo posibilitan de acuerdo a sus propias motivaciones. Escalar requiere que los procesos maduren y que se involucren de manera efectiva más actores, adaptando ellos mismos las experiencias a su localidad.

Considerando esta diferenciación conceptual se puede identificar que los PAES son una manera de escalar las medidas de adaptación identificadas en un inicio por el proyecto, puesto que es un mecanismo que permite que las propuestas surjan desde el interés y la motivación local, según su propio análisis de los efectos beneficiosos que identifiquen. Sin embargo, son todavía procesos en maduración que probablemente generen adaptaciones en el mediano plazo.

La expectativa señalada en el plan de fortalecimiento de que, en un muy corto plazo, se espera que el PAES se constituya en un instrumento regular de gestión de las Reservas Comunales, podría darse como réplica, llevando el modelo, o como escalamiento si es que se impulsan dinámicas locales de análisis conjunto de los posibles efectos y se planteen adaptaciones pertinentes a cada contexto.

De la misma manera el enfoque EbA es replicable y escalable a la vez, dependiendo de cómo se dinamicen los procesos para su aplicación.

Sobre el modelo de cogestión, el esfuerzo de mejorar el modelo y discutirlo a través de reuniones de ECAs de las 10 reservas comunales y grupos de trabajo específicos, indica claramente el escalamiento de este modelo. Citando a Paz<sup>25</sup> (2012), la esencia del escalamiento es que sean los propios actores los que protagonicen el proceso y lo definan en función de sus necesidades e intereses.

### **Lecciones aprendidas**

Se ha logrado identificar las siguientes a partir de la propia reflexión de los implementadores en el transcurso de la implementación del proyecto y expresada en esta evaluación:

- ✓ Procedimientos y arreglos institucionales: los procedimientos institucionales y sobre todo administrativos largos, complejos y poco flexibles no facilitan una implementación fluida de un proyecto complejo a nivel operativo, temático y contextual como el EbA Amazonía. Contar con la dirección en una institución y la coordinación en otra no es un arreglo institucional fácil de manejar sobre todo si son instituciones que pertenecen a esferas institucionales diferentes: sector público y sector de organismo internacional de desarrollo. La toma de decisiones por momentos se percibió como tensa, por los mismos involucrados, entre la dirección nacional y la coordinación, por lo que se considera que el dialogo y el trabajo interinstitucional colaborativo, de las instituciones implementadoras, es fundamental y se requieren para la coherencia en la construcción y el impulso de una buena gobernanza e implementación de propuestas participativas. Las instituciones públicas deben evaluar sus posibilidades reales de asumir la dirección de proyectos de la envergadura estratégica y operativa como la del EbA Amazonía.
- ✓ Articulación técnica- administrativa: la experiencia ha puesto de manifiesto la necesidad de una mayor articulación entre los equipos técnicos y administrativos del proyecto. La parte técnica debe conocer previamente, antes de la implementación propiamente dicha, los diferentes procedimientos administrativos, sobre todo si hay más de una institución involucrada y la parte administrativa debe entender y conocer la realidad de la zona de intervención. Este conocimiento e integración debería darse en el periodo de arranque facilitando la eficiencia del proyecto.
- ✓ Diseño y arranque del proyecto: La falta de claridad de estrategias a nivel de cada componente y las demoras en consolidarlas para la implementación de un proyecto, además de la falta de claridad de qué y cómo monitorear generalmente responden a un diseño poco pertinente en cuanto a la definición de la estrategia de intervención. Se debe hacer el mayor esfuerzo posible en lograr diseños que respondan a una consistencia estratégica. El diseño del proyecto debe plasmar con claridad la necesidad de un periodo inicial de construcción de confianza y de involucramiento de las comunidades locales en la construcción de las estrategias de implementación.
- ✓ Indicadores cualitativos: dada la naturaleza del proyecto, en el que resulta crucial el fortalecimiento de capacidades y la construcción de confianza es necesario contar con indicadores cualitativos, ya sea considerados desde el diseño del proyecto o construidos en el transcurso de la implementación respondiendo a la necesidad de contar con información que brinde una mayor comprensión de dichos procesos y proporcione una base lo más sólida posible para la toma de decisiones. Al igual que todos los indicadores, requieren que el monitoreo periódico desde el inicio del proyecto a fin de que brinde una interpretación útil. La información cualitativa permite entender puntos de vista, perspectivas y actitudes, lo cual es fundamental en procesos sociales complejos como el de gestión de la adaptación al cambio climático en Reservas Comunales las cuales involucran pueblos indígenas.
- ✓ Equipo central: la implementación sólida de un proyecto con altas exigencias contextuales, como el EbA Amazonía, requiere contar con un equipo profesional no solo con habilidades

---

25 Paz, A, y Benedetto, A. (2012) Cómo llevar innovaciones locales efectivas a escalas mayores para reducir la pobreza: entendiendo el proceso. Documento de reflexión conceptual.

técnicas sino muy buenas habilidades de gestión, articulación con actores políticos y territoriales, así como de conceptualización y sistematización. Este equipo debe estar estructurado desde un inicio con responsabilidades temáticas y estratégicas claras, para así poder implementar consistentemente la intervención. La coordinación del proyecto, sobre todo de un proyecto complejo a nivel institucional, contextual y temático, no es quien debe asumir la responsabilidad de un determinado componente del proyecto y del monitoreo.

- ✓ Rol implementador: la experiencia ha reflejado la importancia y pertinencia de asumir un rol de facilitador de procesos sociales para la conservación y no de protagonismo o liderazgo por parte de las instituciones implementadoras, lo cual requiere que todos los profesionales involucrados lo asuman así. Esto se evidencia con los ajustes que se hicieron luego de los dos años iniciales, con la aplicación de micro-capitales, la reorientación de estrategia de comunicación y el planteamiento del plan de fortalecimiento, así como el soporte brindado por las Jefaturas a los ECAS.
- ✓ Gestión adaptativa: reorientar la planificación sobre la marcha, haciendo ajustes de acuerdo a lo que va resultando y reorientando las estrategias de manera que respondan a las necesidades y prioridades de desarrollo de interés del proyecto es un mecanismo altamente eficaz que ha sido efectivamente aplicado en el proyecto EbA Amazonia.
- ✓ Base social para la conservación y desarrollo sostenible de las Reservas Comunes: esta experiencia confirma que los Ejecutores de Contrato de Administración son la base para la dinámica local comunitaria de conservación y desarrollo. Los ECAS se constituyen como actores articuladores fundamentales entre las comunidades nativas y los gobiernos locales, por lo que es imprescindible el reconocimiento y la consolidación de confianza con las comunidades a las que representa y ser considerados como actores clave en los proyectos que intervengan en reservas comunes.
- ✓ Cogestión: es un proceso fundamental para la conservación efectiva de las Reservas comunes y de las ANP, en la medida que los ECAs o representantes comunitarios respondan a las prioridades e intereses locales. Las Jefaturas de las ANP asumen, en esta modalidad, un rol facilitador y de soporte crucial para los ejecutores. Esta modalidad de gestión encaja sólidamente con el enfoque EbA, el cual se basa en que el uso de la biodiversidad y servicios ecosistémicos sea parte de una estrategia mayor, como los Planes de Vida, Planes Maestros o los PDC, que ayude a las personas a adaptarse al cambio climático.
- ✓ Duración de proyectos de apoyo a la gestión del cambio climático con comunidades: al ser procesos complejos y en los que es indispensable fortalecer capacidades se hace necesario un acompañamiento al menos en el mediano plazo. Esto requiere asumir compromisos por parte de las instituciones impulsoras como PNUD y SERNANP, quienes desde ya están viendo opciones de continuidad directa o facilitando la articulación con gobiernos locales y otras iniciativas, hacia la sostenibilidad de los resultados y cambios alcanzados.
- ✓ Articulación con gobiernos locales: aspecto crucial al que no se le dio relevancia desde el diseño del proyecto. Hacia el final del proyecto se han dado avances sobre todo en la RCT. Este tema amerita una estrategia propia a desarrollar en un componente particular para ello. Se ha hecho evidente la necesidad, de las comunidades y sus representantes, de entender las competencias de las diferentes escalas de gobierno en la gestión territorial y como se articulan entre sí, aprovechando recursos como los del presupuesto participativo. De la misma manera hace falta incidir en gran medida en los gobiernos locales y regionales del rol de gestor del territorio de las Reservas comunes y sus comunidades nativas. Las Jefaturas de las Reservas también deben tener clara la importancia de esta articulación e impulsarla desde su rol de soporte.
- ✓ Enfoque EbA y efectividad de las medidas: el proyecto, pionero en la aplicación de este enfoque en la amazonía peruana, ha tenido la rigurosidad de identificar y analizar con las

poblaciones involucradas las actividades productivas sostenibles de interés local y que se correspondan con las criterios de medidas de adaptación ya sea basada en ecosistemas o de base comunitaria, proceso indispensable que contribuye con la efectividad de las mismas, al ser las personas el eje central del beneficio que generan. Queda pendiente la determinación de la efectividad integral de las medidas EbA en todas sus dimensiones: para las sociedades humanas, para el ecosistema, financiera y económica y a nivel político e institucional. El enfoque EbA resulta idóneo para la gestión de ANPs, pues requiere que las medidas concretas se planifiquen y gestionen como parte de un contexto mayor (Plan de Vida, Plan Maestro, etc.), impulsando un balance entre el bienestar de la gente y su medio ambiente y requiriendo que las poblaciones locales participen activamente.

## Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
<p><u>Pertinencia:</u> El proyecto resulta altamente pertinente a nivel geográfico y temático. El enfoque de Adaptación Basada en Ecosistemas es idóneo para promover el desarrollo sostenible fortaleciendo comunidades que planifican el uso de un territorio altamente biodiverso.</p> <p>El proyecto contribuye contundentemente a las prioridades nacionales.</p> <p>La pertinencia del diseño del proyecto es limitada, a nivel de la consistencia entre sus elementos y a nivel de enfoques como género e interculturalidad.</p> <p>Su receptividad le ha permitido reorientarse y consolidar resultados en sus cinco componentes principales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobre el diseño del proyecto, se recomienda realizarlo de manera conjunta o coordinada con los principales actores conocedores del tema y contexto, que son básicamente los actores locales, considerando la dimensión cultural.</li> <li>2. Esforzarse en verificar la coherencia y consistencia de la cadena de resultados, el marco lógico y la solidez de los indicadores.</li> <li>3. Es necesario contar con responsables o al menos especialistas referentes en género e interculturalidad. Se requieren estrategias explícitas y monitoreables de género e interculturalidad y no solo implícitas, estas deben contar con acciones y recursos definidos.</li> <li>4. En la implementación, la proyección de desarrollo temporal de un proyecto y sus etapas debe ser dialogada con los actores locales para que ellos también sean parte de los mismos y queden claras las razones de los periodos de arranque y se puedan incluso replantear con sus puntos de vista.</li> </ol>
<p><u>Eficiencia</u> Resultó un tanto limitada, pues la falta de orientaciones y estrategias iniciales hizo consumir tiempo y dinero en la etapa inicial, pero el Proyecto fue a la vez flexible y abierto para reorientarse. El prolongamiento del periodo de ejecución conllevó a un gasto de gestión superior para poder lograr los resultados previstos.</p> <p>Ha sido un tanto complejo plasmar una coordinación fluida entre la Dirección ubicada en SERNANP y la coordinación en el PNUD.</p>	<p>Dos años de demoras deben significar capitalizar el aprendizaje y tomar en cuenta :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. La necesidad de mejorar mecanismos, procedimientos y criterios de selección del equipo implementador. Tomar en cuenta que un equipo central requiere no solo habilidades técnicas sino muy buenas habilidades de gestión, articulación con actores políticos y territoriales, conceptualización y sistematización.</li> <li>6. La necesidad de seguir revisando y ajustando procedimientos administrativos de manera que faciliten la ejecución de proyectos implementados en zonas remotas, culturalmente diversas y con poblaciones en proceso de construcción de confianza.</li> <li>7. Considerar la importancia de tener estrategias definidas y formuladas para los diferentes componentes de un proyecto en un periodo de arranque que no debería superar un año.</li> <li>8. Evaluar la posibilidad para futuras oportunidades de anidar la coordinación central de todo el proyecto en el SERNANP, el cual pueda ser asesorado estratégica y metodológicamente por el PNUD, en un trabajo colaborativo permanente que acompañe las acciones a desarrollar. Sería altamente estratégico que SERNANP, mediante una Unidad implementadora se fortalezca</li> </ol>

	integralmente en aspectos conceptuales, metodológicos, estratégicos y operativos en temas como EbA, cogestión de ANP, institucionalidad de la gestión territorial, género e interculturalidad.
<p><u>Eficacia</u> El proyecto cuenta con una alta eficacia, logrando los resultados esperados en función a los indicadores e incluso ha desarrollado procesos más complejos que van más allá de lo que plantea el marco de resultados del proyecto.</p> <p>El componente 1 ha aportado información muy valiosa, ha quedado pendiente, en mayor medida, la difusión de la información y de fácil acceso a los actores clave.</p> <p>El componente 2 de comunicación tiene un factor diferenciador de lo usual en estrategias de comunicación de los proyectos, que no se ha concentrado en posicionar el proyecto sino que articulado al plan de fortalecimiento institucional y de capacidades para la gestión de las Reservas comunales del proyecto, ha impulsado sistemas de comunicación para las reservas, dinamizando flujos de información y aprendizajes.</p> <p>El componente 3 ha permitido que el proyecto en la práctica se enfoque en gran medida en el fortalecimiento de capacidades, aspecto crucial para la sostenibilidad. El monitoreo y análisis de los resultados efectivos de las medidas propuestas en el plan de fortalecimiento van a quedar fuera del tiempo de vida del proyecto EbA Amazonía.</p> <p>El componente 4 ha permitido implementar medidas de adaptación al cambio climático de alto interés de las comunidades que ya están generando beneficios económicos y no económicos. El componente 5 contribuye de manera efectiva al diseño e implementación práctica de un modelo de cogestión de reservas comunales, a través de una implementación colaborativa interinstitucional e incorporando de manera explícita el enfoque de adaptación al cambio climático en la gestión de las ANP.</p> <p><u>En cuanto a la función de Monitoreo, se han presentado muchos vacíos, iniciándose en una etapa muy avanzada del proyecto (julio 2016), se ha</u></p>	<p>9. Para capitalizar la experiencia, es necesario que se cuenten con documentos conceptuales y de sistematización de cada uno de los componentes, así como socializar en formatos amigables para tomadores de decisión, la información científica que se ha logrado.</p> <p>10. Generar en mayor medida productos informativos orales: audios o microprogramas radiales sobre planes de vida, acuerdos de conservación, etc.</p> <p>11. Sería oportuno que con otras iniciativas en marcha del PNUD, se puedan monitorear tanto el resultado efectivo de las medidas planteadas en el plan de fortalecimiento, como también la efectividad de las medidas EbA involucrando todos los actores clave, pue existe poca evidencia de la misma a nivel global. Se puede usar como referencia la guía sencilla del IIED del 2017 <a href="http://pubs.iied.org/17606SIIED/">http://pubs.iied.org/17606SIIED/</a></p> <p>12. El SERNANP es el actor clave para darle continuidad a la implementación de las medidas de adaptación, tanto a nivel estratégico como operativo. Se recomienda que acompañe los ciclos productivos, consolidando aún más las capacidades técnicas, fomento y oriente el monitoreo participativo de la efectividad de las medias en las propias comunidades y además asumiendo un rol de soporte para la articulación territorial, facilitar vínculos que permitan el acceso a mercados de los productos generados.</p> <p>13. Es indispensable que se defina desde el inicio un sistema de monitoreo del proyecto que se constituya en el mecanismo que oriente la implementación, tanto en aspectos operativos como estratégicos. Debe generar información desde la línea de base incluyendo grupos de control, y promover su uso a través de diversos</p>

<p>monitoreado el avance de indicadores del marco de resultados pero no se ha formulado e incorporado indicadores nuevos más apropiados a nivel de los componentes o generado e impulsado el uso de información periódica para la toma de decisiones.</p>	<p>mecanismos para la toma de decisiones, articulando indicadores económicos y técnicos. Los responsables de este sistema deben estar en constante retroalimentación con el equipo central y los equipos locales. Se recomienda que para proyectos como el EbA Amazonía, se formulen indicadores cualitativos que reflejen:</p> <p>-La evolución en el fortalecimiento de capacidades al ser un proyecto enfocado en la gestión y la adaptación, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades técnicas: conocimientos de funcionamiento de los ecosistemas, acceso a información manejo de sistemas productivos sostenibles.</li> <li>• Capacidades socio- políticas: nivel y tipo de participación en la toma de decisiones grupales, comunales, distritales, etc.; nivel de afiliación (capacidad de interacción social y solidaria), asociatividad, capacidad local de organización, etc.</li> </ul> <p>-El nivel de articulación de los actores institucionales vinculados a la gestión y adaptación, dentro de cada escala territorial y entre las diferentes escalas.</p>
<p><u>Sostenibilidad</u> La sostenibilidad de los resultados del proyecto no está asegurada. Las bases necesarias para ello están en proceso de consolidación, tanto por las capacidades técnicas, financieras, como las de gestión.</p>	<p>14. Definir aspectos de continuidad a asumir en el corto plazo por proyectos e iniciativas del SERNANP y del Programa de Cambio climático del PNUD (Amazonia resiliente, etc.). En esa continuidad fortalecer fundamentalmente las articulaciones a nivel distrital, provincial y regional que faciliten la inserción de las reservas comunales y sus ECAs como actores clave de desarrollo territorial. Es necesario en esa misma continuidad fortalecer capacidades que permitan el desarrollo de cadenas de valor de los recursos y que las ECAs y sus comunidades sean actores conocedores de procesos como presupuesto participativo y otros mecanismos de financiamiento de las prioridades comunales. Los procesos impulsados deben continuar y aún requieren soporte, se invita a hacer el mayor esfuerzo posible en darle continuidad en el corto plazo.</p>
<p><u>Réplica y escalamiento</u> Se evidencian las posibilidades de escalamiento de las medidas de adaptación a través de los PAES. El modelo de cogestión está construyendo un proceso de escalamiento sólido.</p>	<p>15. Incluir en los documentos de sistematización el análisis de las posibilidades de réplica y escalamiento de los diferentes resultados y productos del proyecto bajo el marco conceptual sugerido en la evaluación.</p> <p>16. Sería recomendable contar con estudios costo beneficio de todas las medidas implementadas para orientar procesos de réplica y /o escalamiento.</p> <p>17. Se recomienda considerar el modelo de cogestión como réplica a otras reservas comunales y escalamiento hacia otras categorías de áreas protegidas.</p>

## Anexos

### Anexo 1- Lista de Personas entrevistadas

	<b>Actor</b>	<b>Cargo/Institución</b>
1	José Carlos Nieto	Director Nacional del Proyecto y Director General de Gestión de ANP- SERNANP
2	Marco Arenas	Responsable de la UOF de. Gestión Participativa en ANP y Responsable (e) de la UOF Manejo de los Recursos Naturales en ANP de la DGANP- SERNANP
3	Zara Sánchez	Especialista de las DGANP- SERNANP
4	Jessica Tsamajain Lirio	Jefatura ANP RCT- SERNANP
5	Daniel Asvin Flórez Gil	Jefatura ANP RCA- SERNANP
6	Fredy Mamani	Especialista RCA
7	Edwin Dunga	Especialista RCA
8	Fermín Chimatani	Presidente ANECAP, ex presidente ECA RCA
9	Daniel Francisco Inchipis	Presidente del ECA RCT
10	Edo Stork	Representante Residente Adjunto PNUD
11	Charlie Smith	Oficial de Planificación Estratégica PNUD
12	James Leslie	Asesor técnico en ecosistemas y CC PNUD
13	Jorge Herrera	Coordinador Nacional del Proyecto
14	Lourdes Adriazola	Responsable Administrativa
15	Pablo Dourojeanni	Responsable Componente 1 Vulnerabilidad y gestión del conocimiento
16	Meylin Chiang	Responsable Componente 2 Componente de Comunicación
17	Magaly Aldave	Responsable Componente 4 Medidas de adaptación
18	Fabiola Berrocal	Especialista M&E Responsable Gestión de la TE
19	Carlos Hernández	Responsable del Componente 3
20	Anna Montalván	Responsable de Monitoreo
21	Humberto Huamán	Coordinador Regional Amazonas
22	Héctor Vílchez	Coordinador Regional Madre de Dios
23	Juan Pablo Alva	Especialista Acuerdos de Conservación y PAES (RCA)
24	Luis Miguel Fernández	ANALPES Especialista en mecanismos financieros e instrumentos de sostenibilidad financiera
25	Raúl Ulises López Flores	Funcionario de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente GOREMAD

## Anexo 2- Preguntas evaluativas por criterio

Criterio/ Indicador	Pregunta evaluativa
<b>Pertinencia</b>	<p>¿En qué medida los objetivos del proyecto responden a una necesidad real del contexto (ambiental, sociocultural, institucional)?</p> <p>¿En qué medida los actores involucrados en el proyecto ven reflejados sus intereses en el proceso y acciones desarrollados por el proyecto?</p> <p>¿Se recogen en el proyecto las prioridades y compromisos del país? ¿Y prioridades globales vinculadas al Cambio Climático?</p> <p>¿Se tocaron las cuestiones de género relevantes en el diseño del proyecto?</p> <p>¿El proyecto cuenta con apropiación nacional? ¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes para el país?</p> <p>¿Son los objetivos y resultados del proyecto o sus componentes claros, prácticos y factibles de realizar durante el tiempo estipulado para su ejecución y con los recursos asignados?</p>
<b>Eficiencia</b>	<p>¿Se ha garantizado la calidad de la ejecución por parte del organismo implementador/socio(s) en la Ejecución y áreas de mejora recomendadas.</p> <p>¿Se ha garantizado la calidad del apoyo proporcionado por el PNUD? ¿Qué áreas de mejora recomendaría?</p> <p>¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a los efectos?</p> <p>¿Cómo ha sido la gestión financiera del proyecto? Con especial referencia a la rentabilidad de las intervenciones, se han generado sinergias orientadas a la eficiencia del uso de recursos?.</p> <p>¿Cuáles han sido los cambios producidos en las asignaciones de fondos como resultado de revisiones presupuestarias? ¿Dichas revisiones han sido apropiadas y relevantes?</p> <p>¿Las herramientas de seguimiento y evaluación usan la información existente? ¿Son eficientes?</p> <p>¿Se asignan recursos suficientes para el seguimiento y evaluación? ¿Se usan estos recursos eficientemente?</p>
<b>Sostenibilidad</b>	<p>¿Hay logros no previstos que el proyecto ha conseguido que permiten apoyar la sostenibilidad de resultados?</p> <p>¿Los riesgos identificados y reportados en los Informes Anuales y el Módulo de Gestión de Riesgos del Sistema ERP del PNUD denominado ATLAS son los más importantes? ¿Son adecuadas y están actualizadas las valoraciones de riesgo? Explicar por qué.</p> <p>¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados y sostenibilidad del proyecto? ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de propiedad e implicación de las partes interesadas (incluyendo el de los gobiernos y otras partes interesadas) sea insuficiente para sostener los resultados/beneficios del proyecto?</p> <p>¿Presentan los marcos legales, las políticas, las estructuras y los procesos de gobernabilidad riesgos que puedan poner en peligro la continuidad de los beneficios del proyecto? Al evaluar este parámetro, es preciso tener en cuenta también si están instalados los sistemas/mecanismos requeridos para la rendición de cuentas, la transparencia y los conocimientos técnicos.</p>

	<p>¿Hay algún riesgo medioambiental que pueda poner en peligro la continuidad de los resultados del proyecto?</p> <p>¿Son conscientes las diversas partes interesadas clave de que les interesa que los beneficios del proyecto sigan fluyendo? ¿Tienen el público y/o las partes interesadas un nivel de concienciación suficiente para apoyar los objetivos a largo plazo del proyecto? ¿Esta algún rol de estos actores identificado?</p> <p>¿Se han generado nuevas alianzas con otras intervenciones que no estaban previstas al inicio del proyecto?</p> <p>¿Apoyan los gobiernos locales y nacionales los objetivos del proyecto? ¿Siguen teniendo un papel activo en la toma de decisiones del proyecto que contribuya a una ejecución eficiente y efectiva del mismo?</p> <p>¿Qué rol están asumiendo los diferentes actores?</p> <p>¿Qué otras iniciativas se están generando?</p> <p>¿Qué otros recursos se están movilizando o pueden mobilizarse?</p>
<b>Lecciones aprendidas</b>	<p>¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes?</p> <p>¿Se documentan las lecciones aprendidas de manera continuada? ¿Se comparten/transfieren a los agentes adecuados que estén en posición de aplicarlas y, potencialmente, reproducirlas y/o expandirlas en el futuro?</p> <p>¿Se documenta y comparte las lecciones derivadas del proceso de gestión adaptativa con los socios clave? ¿En qué grado están siendo internalizadas por éstos?</p>
<b>Desarrollo de la gestión e implementación (aspectos exitosos y dificultades)</b>	<p>¿Ofrecen las herramientas de seguimiento y evaluación del proyecto la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporados a ellos?</p> <p>¿Los indicadores y metas del Marco de Resultados del proyecto, cumplen los criterios "SMART" (abreviatura en inglés de Específicos, Cuantificables, Conseguidos, Relevantes y Sujetos a plazos)?</p> <p>¿Los mecanismos empleados por la Dirección/Coordinación del proyecto para informar de los cambios en la gestión adaptativa y comunicarlos al Comité Directivo del Proyecto han sido acertados?</p> <p>¿Se ha gestionado de manera eficaz el proyecto tal y como se recoge en el Documento del Proyecto? ¿Se han realizado cambios? ¿Son efectivos? ¿Están claras las responsabilidades y la cadena de mando? ¿Se toman las decisiones de forma transparente y en el momento adecuado? ¿Qué recomendaciones de mejora daría?</p> <p>¿Ha sido eficaz la participación de las entidades que integran el Comité Directivo o Junta del Proyecto? ¿La Dirección Nacional del Proyecto?</p> <p>¿Se han dado demoras en la puesta en marcha e implementación del proyecto?, identificar sus causas y examinar si ya se han resuelto.</p> <p>¿Contó el proyecto con controles financieros adecuados, incluyendo una apropiada información y planificación, que permitan a la Dirección tomar decisiones informadas relativas al presupuesto y estrategia de implementación y que faciliten un flujo de fondos en tiempo y plazos adecuados?</p> <p>¿Ha desarrollado y forjado el proyecto las alianzas adecuadas, tanto con las partes interesadas directas como con otros actores?</p> <p>¿Las herramientas de seguimiento y evaluación son suficientes? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?</p>
<b>Réplica y escalamiento</b>	<p>¿Qué estrategias o acciones del proyecto deberían ser replicadas?, ¿porque? , ¿A qué escalas considera que se deben hacer? ¿Por qué?</p> <p>¿Identifica usted algún conocimiento/herramienta/ proceso/ lección aprovechable que aporte el proyecto?</p>

	<p>¿Su institución se involucraría o se está involucrando en insertar/recoger los aprendizajes del proyecto en su agenda de trabajo?</p> <p>¿Por qué sí, porque no?</p> <p>¿Considera que el proyecto tiene posibilidades de escalamiento?, ¿Por qué?</p>
<b>Eficacia</b>	<p>El progreso del proyecto hasta el momento, ¿ha generado efectos de desarrollo beneficiosos o podría catalizarlos en el futuro (por ejemplo, en términos de generación de ingresos, igualdad de género y empoderamiento de la mujer, mejoras en la gobernabilidad, etc.) de manera que deberían incluirse en el marco de resultados del proyecto y monitorearse luego de la finalización del proyecto?</p> <p>Habiendo comparado los indicadores del Marco de Resultados con el progreso realizado en el logro de las metas establecidas para fin de proyecto, ¿qué cambios o ajustes se deberían implementar en los indicadores del marco lógico pensando en futuras intervenciones?</p> <p>¿Existen áreas importantes de la implementación proyecto que requieren atención, recomendar aspectos para su mejora?</p> <p>En este criterio, además, se evaluará el nivel de avance <u>de los indicadores del proyecto</u>, básicamente mediante la revisión de documentos: Monitoreo, Línea de base, etc., sin excluir las percepciones cualitativas de los diferentes actores. La revisión de documentos básicamente aportará datos cuantitativos y la interpretación de estos, <u>las preguntas indagarán sobre los procesos.</u></p>

### Anexo 3 – Lista de Documentos revisados

	<b>Gestión del proyecto</b>
1	PRODOC EbA Amazonia
2	Informe Anual 2014
3	Informe Anual 2015
4	Informe Anual 2016
5	Informe Anual 2017
6	Informe de Evaluación de Medio Término EMT
7	Solicitud de extensión sin costo del proyecto y respuesta de IKI
8	Informe financiero 2013-2018
9	Matriz M&E indicadores del proyecto EBA- IKI 2018 y los siguientes anexos de los indicadores de impacto: resumen Radar de la participación RCA y RCT, informe gestión participativa RCT 2017, proyectos aprobados para consolidación de medidas; ANÁLISIS Y CREACIÓN DEL INDICE DE RIESGO AL CAMBIO CLIMÁTICO (RCC) PARA LA AMAZONÍA PERUANA
10	PPTs diversos elaborados por equipo del proyecto: Contribuciones centrales, organigrama del proyecto, Resultados EBA Amazonía, Hitos y línea del tiempo del proyecto.
	<b>Documentos institucionales</b>
11	PNUD Logros Perú versión final 2014
12	Documento Programa país 2012-2016
13	Documento programa país 2017-2021
14	MANUD Perú 2017-2021
15	ANP Plan Director SERNANP
16	Documento de trabajo Mapa de actores y radar de gestión participativa. Versión preliminar. SERNANP
17	Documento de trabajo 22. Modelo para orientar la Co-gestión hacia la conservación y el Desarrollo sostenible de una región con Reserva comunal. SERNANP
18	Parques Nacionales: Patrimonio Natural del Perú. Propuesta de valor. MINAM-SERNANP-WWF
19	MINAM. 2016. iNDC, mitigación, adaptación, ENCC. 2016. La Contribución Nacional del Perú - iNDC: agenda para un desarrollo climáticamente responsable.
	<b>Componentes</b>
20	Explicación gráfica EVI
21	Mapa de Riesgo de Incendios en Madre de Dios
22	Provisión de servicios ecosistémicos bajo escenarios de deforestación en la Reserva Comunal Tuntanain (Amazonas) y las Reserva Comunal Amarakaeri (Madre de Dios).
23	Clima, cultivos y plantas silvestres de los Awajún y Wampis en el ámbito de la Reserva Comunal Tuntanain
24	Indicadores climáticos y fenológicos del pueblo Harakbut
25	Plataforma de ecosistemas y cambio climático- Propuesta diseño conceptual
26	INDICADORES CLIMÁTICOS Y FENOLÓGICOS DEL PUEBLO HARAKBUT
27	Estrategia Integral de Comunicación para el proyecto “Gestión integrada del cambio climático en las reservas comunales de amazonia – EBA Amazonia”
28	Estrategia de Comunicación de la Reserva Comunal Amarakaeri
29	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE LA RCA
30	ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE LA RESERVA COMUNAL AMARAKAERI

31 a 41	ACUERDO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE VIDA ARTICULADOS AL PLAN MAESTRO 2017-2020 de 10 comunidades de la RCA
42	Portafolio de medidas de adaptación
43	Fichas técnicas por medidas proyecto EbA Amazonía
44	Evaluación Económica de medidas de Adaptación Basadas en Ecosistemas: Producto 3: Evaluación económica de las medidas. MINAM

Anexo 4- Indicadores, métodos de recojo de información, fuentes de información por criterio

Criterio/ Indicador	Método de recojo de información	Fuente de información
<b>Pertinencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos.</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Grupo focal con pobladores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes diversos del proyecto</li> <li>• Documentos estratégicos metodológicos del MINAM/SERNANP</li> <li>• Documentos programáticos PNUD</li> <li>• Planes de vida comunal</li> <li>• Planes locales distritales/ regional</li> <li>• Entrevistas:  <u>Lima</u>: Funcionarios MINAM DGCCRH, SERNANP y PNUD, equipo implementador.  <u>RCA</u>: entrevista con Jefatura, miembros ECA, pobladores y autoridades locales.  <u>RCT</u>: Al no visitarla, es necesario poder tener una comunicación telefónica o virtual con al menos la Jefatura de la reserva, miembros de la ECA y funcionarios de municipio de Condorcanqui.</li> </ul>
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos.</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes diversos del proyecto</li> <li>• Entrevistas:  <u>Lima</u>: equipo implementador del proyecto, funcionarios PNUD.</li> </ul>
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos.</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Grupo focal con pobladores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes</li> <li>• Planes de vida comunal</li> <li>• Planes locales distritales/ regional</li> <li>• Documentos estratégicos metodológicos del MINAM/SERNANP</li> <li>• Entrevistas.  <u>Lima</u>: Funcionarios MINAM DGCCRH y PNUD, equipo implementador.  <u>RCA</u>: entrevista con Jefatura, miembros ECA.  <u>RCT</u>: Al no visitarla, es necesario poder tener una comunicación telefónica o virtual con al menos la Jefatura de la reserva, miembros de la ECA y funcionarios de municipio de Condorcanqui.</li> <li>• Grupo focal: pobladores RCA</li> </ul>
<b>Lecciones aprendidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de reportes</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Grupo focal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes anuales</li> <li>• Entrevistas:  <u>Lima</u>: miembros de equipo del proyecto, funcionarios SERNANP y PNUD.  <u>RCA</u>: entrevista con Jefatura, miembros ECA, autoridades locales.  <u>RCT</u>: vía telefónica (Jefatura, ECA, líder local).</li> <li>• Grupo focal: pobladores locales RCA.</li> </ul>

<b>Desarrollo de la implementación (aspectos exitosos y dificultades)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de reportes</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes anuales</li> <li>• Entrevistas: <u>Lima</u>: miembros de equipo del proyecto, funcionarios SERNANP y PNUD. <u>RCA</u>: entrevista con Jefatura, miembros ECA. <u>RCT</u>: vía telefónica (Jefatura, ECA).</li> </ul>
<b>Réplica y escalamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de reportes</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Grupo focal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes anuales</li> <li>• Entrevistas: <u>Lima</u>: miembros de equipo del proyecto, funcionarios SERNANP y PNUD. <u>RCA</u>: entrevista con Jefatura, miembros ECA. <u>RCT</u>: vía telefónica (Jefatura, ECA).</li> <li>• Grupo focal: pobladores RCA</li> </ul>
<b>Eficacia</b>		
<b>A nivel de Resultado</b>		
Calidad del proceso participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de reportes</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Grupo focal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes anuales y de monitoreo.</li> <li>• Entrevistas: <u>Lima</u>: miembros de equipo del proyecto, funcionarios SERNANP. <u>RCA</u>: entrevista con Jefatura, miembros ECA y autoridades locales. <u>RCT</u>: Al no visitarla, es necesario poder tener una comunicación telefónica o virtual con al menos con la Jefatura de la reserva, miembros de la ECA y funcionarios de municipio de Condorcanqui.</li> <li>• Grupo focal: con pobladores RCA</li> </ul>
Número de proyectos (EBA, CBA y mitigación) aprobados y en fase de ejecución inicial para gobiernos regionales en RC en el marco del SNIP y otros programas financiados por el Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de reportes</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Grupo focal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes anuales y de monitoreo.</li> <li>• Entrevistas: <u>Lima</u>: miembros de equipo del proyecto, funcionarios SERNANP. <u>RCA</u>: entrevista con Jefatura, miembros ECA y autoridades locales y regionales. <u>RCT</u>: Al no visitarla, es necesario poder tener una comunicación telefónica o virtual con al menos la Jefatura de la reserva, miembros de la ECA y funcionarios de municipio de Condorcanqui y del gobierno Regional.</li> <li>• Grupo focal: con pobladores RCA</li> </ul>
Índice de Vulnerabilidad al CC EBA Amazonía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de reportes</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes anuales y de monitoreo.</li> <li>• Entrevistas: <u>Lima</u>: miembros de equipo del proyecto</li> </ul>
<b>A nivel de Componente/ Actividad</b>		

1-Desarrollo y difusión de información, herramientas y metodologías científicas para incorporar las medidas de adaptación al CC en la gestión de la RCA (MD) y de la RCT (Amazonas)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RC cuenta con estudios de línea base ambiental y socio-económica con datos desagregados por sexo;</li> <li>• Escenarios del cambio climático y análisis de vulnerabilidad y de impacto del cambio climático en las zonas beneficiarias, incluyendo el enfoque de género;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de reportes</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes y documentos con la información que refleje su cumplimiento.</li> <li>• Entrevistas con miembros de proyecto.</li> </ul>
2-Comunicaciones estratégicas para asegurar la participación efectiva e informada en la implementación de medidas de adaptación en los territorios indígenas y en la gestión de las RC.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de comunicación sensible al género de las RC establecido con los actores locales;</li> <li>• Número de autoridades y líderes comunitarios (y % que sean mujeres participando) capacitados con respecto a la implementación local de la ley del Derecho a la Consulta Previa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de reportes</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Grupo focal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes y documentos con la información que refleje su cumplimiento.</li> <li>• Entrevistas con miembros de proyecto. <u>RCA</u>: miembros ECA y líderes locales. <u>RCT</u>: vía telefónica ( ECA y líderes locales)</li> <li>• Grupo focal: <u>RCA</u>: con mujeres <u>RCT</u>: comunicación telefónica con representante mujer.</li> </ul>
3- Fortalecimiento de capacidades de los actores locales y en particular de las comunidades indígenas (capacidades técnicas, de planificación, monitoreo y de rendición de cuentas) para la gestión adaptativa de las RC y sus ZA para enfrentar el CC.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de líderes locales capacitados en la gestión adaptiva de las RC, basándose en el plan de fortalecimiento de capacidades de actividad 3.2;</li> <li>• Planes Maestros RC actualizados y aprobados, incluyendo la integración de estrategias de Adaptación basada en Ecosistemas y de base comunitaria (EBA, CBA) y de estrategias de mitigación;</li> <li>• Número de comunidades con planes de vida aprobados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de reportes</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Grupo focal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes y documentos con la información que refleje su cumplimiento.</li> <li>• Planes maestros</li> <li>• Planes de vida comunal</li> <li>• Entrevistas: Lima: miembros de equipo del proyecto, funcionarios SERNANP. RCA: entrevista con Jefatura, miembros ECA, RCT: vía telefónica (Jefatura, ECA y líder local).</li> <li>• Grupo focal: con pobladores RCA</li> </ul>

4- Implementación de actividades que generan ingresos y alternativas para la seguridad alimentaria a través de acciones de CBA, EBA y de mitigación del CC con múltiples beneficios relacionados con la conservación de la biodiversidad, la resistencia al clima y la reducción de la pobreza.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de inversiones en actividades EBA, CBA y mitigación;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de reportes</li> <li>Entrevistas</li> <li>Grupo focal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes y documentos con la información que refleje su cumplimiento.</li> <li>Entrevistas:  <u>Lima</u>: miembros de equipo del proyecto, funcionarios SERNANP.  <u>RCA</u>: entrevista con Jefatura, miembros ECA, autoridades locales.  <u>RCT</u>: vía telefónica (Jefatura, ECA, líder local, autoridad distrital y/o regional).</li> <li>Grupo focal: pobladores locales RCA.</li> </ul>
5-Modelo de gestión desarrollado para la conservación de RC en un contexto del CC, que incluye la identificación y acceso a recursos financieros para asegurar la sostenibilidad de esta categoría de Área Protegida y las comunidades indígenas que dependen de estas mismas.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de gestión de las RC aprobado incorporando adaptación al CC;</li> <li>Número de reuniones nacionales de los Ejecutores del Contrato de Administración;</li> <li>Estrategia financiera en ejecución en cada RC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de reportes</li> <li>Entrevistas</li> <li>Grupo focal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes y documentos con la información que refleje su cumplimiento.</li> <li>Entrevistas:  <u>Lima</u>: miembros de equipo del proyecto, funcionarios SERNANP.  <u>RCA</u>: entrevista con Jefatura, miembros ECA, autoridades locales.  <u>RCT</u>: vía telefónica (Jefatura, ECA, líder local).</li> <li>Grupo focal: pobladores locales RCA.</li> </ul>

### Anexo 5- Guion Metodológico reunión en Puerto Maldonado

<b>Título del evento:</b> Evaluación del proyecto AbE Amazonia					
<b>Lugar y fecha:</b> Puerto Maldonado , 21 de marzo del 2018					
<b>Participantes:</b> 30 personas, comuneros de 10 comunidades de la Reserva Comunal AmaraKaeri con diversos intereses (minería, conservación, etc.)					
<b>Objetivo General:</b> Conocer el punto de vista de las comunidades sobre el avance y logros del proyecto					
<b>Resultados esperados:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los y las participantes recuerdan y analizan las actividades impulsadas por el proyecto</li> <li>• Los participantes identifican lecciones aprendidas e identifican recomendaciones</li> </ul>			
TEMA ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	LUGAR	TIEMPO	HORA	RESP
<b>Bienvenida, presentación y revisión de agenda</b>	<p><b>Nombre:</b> Diálogo</p> <p><b>Objetivo:</b> Clarificar el objetivo de la reunión. Explicar significado de la evaluación y su utilidad para ellos mismos y los demás.</p> <p><b>Procedimiento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-Saludar, agradecer la presencia.</li> <li>2- Explicar el objetivo de la reunión clarificando el significado de la evaluación y el rol de la consultora y la importancia de escuchar su opinión, PNUD valora esta opción. Consultar si hay preguntas. El significado se pegará en un lugar visible.</li> <li>3- Hacer una ronda de presentación o al menos que levanten la mano por cada comunidad..</li> </ol> <p><b>Materiales:</b> masking tape, cartulina con definición de Evaluación: <u>indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto. Identifica los cambios, el fin es mejorar futuras gestiones. ¿Cómo se aprende?, de la experiencia.</u></p>		20 min		
<b>Identificación de expectativas</b>	<p><b>Nombre:</b> Dialogo y lluvia de ideas</p> <p><b>Objetivo:</b> Obtener una síntesis de lo que esperaban del Proyecto y lo que realmente ocurrió.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-Según la cantidad de participantes, se agruparán de 5 o de 8. (5 min).</li> <li>2- Se les pedirá que en cada grupo respondan en un papelote, identificando a que comunidad pertenece la idea: ¿Al inicio, qué se esperaba que sucediera con el proyecto?, ¿Qué les interesó, porque le intereso a su comunidad? (breve, síntesis). Y en otro papelote ¿Qué sucedió realmente?</li> </ol> <p>Se les dará 20 minutos para que lo conversen y lo escriban.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3-Pegarán los papelote (6 grupos aprox.) al frente y la facilitadora las leerá, pidiendo comentarios y aclaraciones si fuera necesario. 10 min.</li> </ol> <p><b>Materiales:</b> Papelotes (12), Tarjetas con las preguntas, plumones.</p>		35 min		
<b>Identificación de logros y avances</b>	<p><b>Nombre:</b> Lluvia de ideas</p> <p><b>Objetivo:</b> Describir los logros y avances en la implementación del proyecto. Identificar lecciones aprendidas.</p> <p><b>Procedimiento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-Elegir un espacio en la pared para pegar las tarjetas</li> <li>2- La facilitadora recogerá las ideas en tarjetas, animando a la participación, las preguntas son : 1-Al 2018: ¿Cuál ha sido el principal logro o avance del proyecto EbA Amazonia?</li> </ol>		135 min		

	<p>Recoger ideas y agrupar dándole un título a cada grupo. 15min</p> <p>2- Recoger ideas en papelote: ¿Cómo se van a mantener estos logros? (¿con quiénes?, ¿Qué compromisos se deberán asumir? ) 20 min</p> <p>3 Dificultades: ¿Cuál ha sido la principal dificultad?, ( al reverso numerar o codificar las tarjetas) Recoger ideas y agrupar dándole un título a cada grupo 20 min</p> <p>Luego recoger ideas en papelote: ¿Se superaron?, ¿cómo? Para cada dificultad, identificando el código de la tarjeta. 20 min</p> <p><u>4-Valoración de fortalecimiento de capacidades:</u> Preguntar que se entiende por fortalecimiento de capacidades y aclarar el concepto si fuera necesario (mejorar habilidades de las personas. Luego preguntar: ¿Qué es lo que mejor ha funcionado en el fortalecimiento de capacidades para la gestión adaptativa de las Reservas Comunes y sus zonas de amortiguamiento para enfrentar el cambio climático.- La facilitadora recogerá las ideas en tarjetas, animando a la participación- 15 min Recoger ideas y agrupar dándole un título a cada grupo, por eje: Pasantía, curso, etc. 4-Identificaciones de valoración de medidas. Matriz QUE actividades económicas/ productivas (a través de acciones de Adaptación de base Comunitaria (CBA), basada en Ecosistemas (EBA) y de mitigación del Cambio Climático) que benefician la conservación de los recursos de la Reserva, la resistencia al clima y reducir la pobreza se implementaron? Se identifican las medidas y se colocan en la matriz: Medidas: Aves menores, Turismo, ,Artesanía, Piscicultura, Reforestación, Cultivos agrícolas tradicionales, ,Castaña Luego se pregunta ¿Q tan bien funcionaron?, pidiéndoles que pongan una marca como un voto en el nivel que consideren? Y una tarjeta explicando porque -20 min</p> <table border="1" data-bbox="515 1013 1433 1077"> <tr> <td>Medidas</td> <td>Muy Bien</td> <td>Bien</td> <td>Mal</td> <td>Muy Mal</td> <td>¿Por qué?</td> </tr> </table> <p>5-Recoger en papelotes: ¿Qué de lo que se hizo se puede adaptar, ajustar o adecuar a otros territorios/, reservas?, porque?, para cada idea de inmediato preguntar porque?- 25 min</p> <p>6- Modelos de gestión : Qué permite este modelo de gestión? ( Hacerlo solo si es que no salió en los logros) ¿Qué compromisos implica? <b>Materiales:</b> 10 papelotes , plumones , tarjetas</p>	Medidas	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal	¿Por qué?			
Medidas	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal	¿Por qué?					
<p><b>Análisis efectividad medias AbE</b></p>	<p><b>Nombre:</b> Valoración en matriz <b>Objetivo:</b> Obtener percepciones sobre la efectividad de cada medida en aspectos sociales, ecológicos y económicos. <b>Procedimiento:</b></p>		<p>Propuesta A: 110 min</p>							

	<p>1- Se les pedirá que se agrupen por comunidad</p> <p>2- En cada grupo se les entregará matrices listas con las preguntas y tarjetas con los nombre se las medidas que implementaron en su comunidad.</p> <p>3- Se les dará un tiempo de 30 minutos para responder</p> <p>4- Se le pedirá a cada grupo que presente su análisis y se pedirán opiniones y observaciones de los demás. 5min por grupo</p> <p>5- La facilitadora guiará un análisis final que consolide las opiniones. 20 min</p> <p>Preguntas:  <u>Propuesta A: Con tiempo suficiente</u>  1-si las mejoras esperadas en la capacidad adaptativa se han vuelto una realidad, cuales son los compromisos y que papel jugaron los procesos participativos y el conocimiento local o indígena en el proyecto.  2-¿Cómo ayuda el proyecto a las personas pobres, las mujeres, los niños, los adultos mayores y los pueblos indígenas para que puedan enfrentar los impactos del cambio climático?  3-¿Algunas personas se benefician más que otras?  4-¿Las personas se ven beneficiadas ahora o en el futuro?  5-¿Cómo beneficia el proyecto a las comunidades? (por ejemplo, ¿los desastres son menos frecuentes, se mejoraron los medios de vida, la seguridad alimentaria o el acceso a los mercados, existen beneficios para la salud, se mejoraron las fuentes de agua, las instituciones locales/nacionales mejoraron, se redujo el conflicto, se incrementó la cohesión social, se mejoró la seguridad, las personas tienen más conocimientos?).  6-¿Cómo se involucraron las comunidades en la planificación e implementación del proyecto?  7-¿Cómo afecta la capacidad de las personas de enfrentar los impactos climáticos el involucrar a la comunidad?</p> <p><u>Propuesta B: sin tiempo suficiente, dar opción de si y no para cada tema:</u>  Cada medida:  -Recoge conocimiento local  -Se definió bajo un proceso participativo  -Se involucraron las comunidades en la planificación e implementación.  -Ayuda a enfrentar los impactos del cambio climático  -Hace que se beneficien unas personas más que otras.  -Se benefician: Ahora o a futuro  <b>Materiales:</b> papelotes, plumones, tarjetas.</p>		Propuesta B: 60 min		
<b>Identificación de recomendaciones</b>	<p><b>Nombre:</b> Plenaria</p> <p><b>Objetivo:</b> Que los participantes identifiquen iniciativas a incorporar en futuros proyectos</p> <p><b>Procedimiento:</b>  Se les pide que respondan: Qué recomendarían a quienes se encuentren con un proyecto similar?</p> <p><b>Materiales:</b> Papelotes, cartulinas, plumones, masking tape.</p>		15 min		
<b>Cierre del taller</b>	<p><b>Nombre:</b> Dialogo</p> <p><b>Objetivo:</b> agradecer y cerrar</p> <p><b>Procedimiento:</b> mencionar y agradecer la utilidad de sus contribuciones.</p>		5 min.		

## Anexo 6- Valores del nivel de riesgo al CC

### COMPONENTES DEL RIESGO AL CAMBIO CLIMÁTICO EN LAS MICROCUENCAS DE LA AMAZONÍA, SEGÚN NIVELES

Nivel de riesgo al CC	Riesgo al CC	Peligro	Vulnerabilidad
Bajo	0.1064	0.2851	0.3928
Medio	0.1466	0.3878	0.3818
Alto	0.1786	0.4395	0.4081
Muy alto	0.2374	0.5150	0.4593
<b>Total</b>	<b>0.1673</b>	<b>0.4069</b>	<b>0.4105</b>

Elaboración: EBA Amazonía, 2017

## Anexo 7- Consideraciones sobre la evaluación

- ✓ La evaluación se ha visto limitada por no poder concretar una visita a ninguna de las zonas de intervención por decisión del proyecto (dada una circunstancia particular ajena al proyecto en uno de los dos sitios), limitándose en gran medida el dialogo con los actores locales vinculados al proyecto.
- ✓ La entrega de documentación no ha sido completa ni muy ordenada.
- ✓ Se recomienda considerar la importancia que tiene la visita a la zonas de intervención en una evaluación final, por lo que esto permite observar y porque la comunicación con los actores locales se desarrollaría de manera muy diferente facilitando la profundización de los temas.
- ✓ También es necesario considerar que una evaluación en lo posible requiere un espacio de tiempo en el que los participantes se puedan involucrar sin contratiempos, como de alguna manera lo fue el tiempo destinado a la reunión con comuneros de la RCA al final de una reunión de varios días de trabajo.
- ✓ Para una evaluación se sugiere contar y/o facilitar toda la información disponible del proyecto de manera ordenada por ejes temáticos o por componentes, alcanzando documentos completos incluyendo sus respectivos anexos.

## Anexo 8- Términos de referencia

### TÉRMINOS DE REFERENCIA (TdR) Consultores o Contratistas Individuales (IC por sus siglas en inglés)

#### Información General

<b>Nombre de la Consultoría:</b>	Evaluación Final del Proyecto “Gestión Integrada del Cambio Climático en las Reservas Comunales en la Amazonía – Perú”
<b>Lugar de destino:</b>	Lima con viajes a las reservas comunales en la amazonía peruana
<b>Plazo del contrato:</b>	58 días calendario

#### A. Antecedentes generales

El proyecto denominado “Gestión Integrada del Cambio Climático en las Reservas Comunales en la Amazonía-Perú”, se implementó en el periodo 2013-2017 (a finalizar trimestre I 2018). El proyecto se inició el 18 de octubre de 2013 y se encuentra en el último año de implementación.

El proyecto se diseñó con el objetivo de reducir la vulnerabilidad al cambio climático de las comunidades indígenas, incrementando su resistencia a través de la incorporación de estrategias de Adaptación de base Comunitaria (CBA) y basada en Ecosistemas (EBA) en la gestión sostenible de las Reservas Comunales.

El proyecto contribuirá al Efecto Esperado del UNDAF: el Estado, con la participación de la sociedad civil, el sector privado, las instituciones científicas y académicas, habrán diseñado, implementado y/o fortalecido políticas, programas y planes, con enfoque de sostenibilidad ambiental, para la gestión sostenible de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad.

El proyecto se implementa en el ámbito de dos Reservas Comunales (RC): la RC Amarakaeri con una superficie de 402,335.62 ha, en cuya zona de amortiguamiento se asientan 10 comunidades de las etnias Harakmbut, Yine y Matsigenka, está situada en el Departamento de Madre de Dios, entre el Parque Nacional de Manu, la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja-Sonene, como parte del corredor de conservación internacional que incluye varias Áreas Naturales Protegidas (ANP) en Bolivia y Brasil; y la RC Tuntanaín, con una superficie de 94,967 ha se encuentra en el Departamento de Amazonas, albergando en su zona de influencia 18 comunidades pertenecientes a las etnias Awajún y Wampis..

Los componentes del proyecto son:

- i) Desarrollo y difusión de información, herramientas y metodologías científicas para incorporar las medidas de adaptación de cambio climático en la gestión de la Reserva Comunal Amarakaeri (RCA) en Madre de Dios y de la Reserva Comunal Tuntanaín (RCT) en Amazonas;
- ii) Comunicaciones estratégicas para asegurar la participación efectiva e informada de los actores locales en la implementación de medidas de adaptación en los territorios indígenas y en la gestión de las Reservas Comunales;
- iii) Fortalecimiento de capacidades de los actores locales y en particular de las comunidades indígenas (capacidades técnicas, de planificación, monitoreo, y de rendición de cuentas) para la gestión adaptativa de las Reservas Comunales y sus zonas de amortiguamiento para enfrentar el cambio climático;
- iv) Implementación de actividades generando ingresos y alternativas para la seguridad alimentaria a través de acciones de Adaptación de base Comunitaria (CBA), basada en Ecosistemas (EBA) y de mitigación del Cambio Climático con múltiples beneficios relacionados con la conservación de la biodiversidad, la resistencia al clima y la reducción de la pobreza.
- v) Modelo de gestión desarrollado para la conservación de Reservas Comunales en un contexto del cambio climático, que incluye la identificación y acceso a recursos financieros para asegurar la sostenibilidad de esta categoría de Área Protegida y las comunidades indígenas que dependen de estas.

El proyecto cuenta con un presupuesto de USD 7'956,000, financiado íntegramente por el Ministerio Federal de

Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Seguridad Nuclear (BMU) del Gobierno Alemán.

La implementación del proyecto es bajo la Modalidad de Implementación Nacional (NIM por sus siglas en inglés) del PNUD, siendo el Asociado en la Implementación el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), a cargo de la Dirección Nacional del proyecto. A solicitud del SERNANP, el PNUD es parte responsable de la implementación de las Actividades 1-4 y 6-7 del Proyecto, y el SERNANP mantiene responsabilidad de la implementación sobre la Actividad 5.

A continuación, se incluyen links con información del proyecto:

[http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/operations/projects/environment\\_and\\_energy/gestion-integrada-del-cambio-climatico-en-las-reservas-comunales.html](http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/operations/projects/environment_and_energy/gestion-integrada-del-cambio-climatico-en-las-reservas-comunales.html)

<http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/104923/INF+SERNANP.pdf/71c709ef-b7bb-4fb1-86cb-c338d8753336>

## B. Objetivo de la Consultoría

El PNUD busca contratar un/una Consultor/a que lleve a cabo la evaluación final (EF<sup>26</sup>.) del proyecto.

El propósito general de la evaluación final es verificar el logro de los objetivos y resultados del proyecto recogidos en el Documento del Proyecto (PRODOC por sus siglas en inglés); así como otros documentos de ajustes al proyecto aprobados por el donante, analizando las señales de éxito o fracaso con el propósito de identificar las lecciones aprendidas, determinando el nivel de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad alcanzado como resultado de su implementación, así como extraer lecciones aprendidas y organizarlas de tal forma que puedan contribuir a mejorar la sostenibilidad de los beneficios del Proyecto; así como para preparar futuras intervenciones del PNUD, SERNANP y Ejecutores de Contrato de Administración (ECA). Además, se espera que la TE logre recoger resultados/logros no previstos en el diseño del proyecto.

Se espera que la Evaluación Final brinde información para:

- Valorar el cumplimiento de los resultados y objetivos del Proyecto considerando los cambios positivos y negativos generados.
- Proporcionar hallazgos que den evidencia objetiva del grado de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad alcanzada como resultado de la ejecución del Proyecto.
- Rescatar buenas prácticas o aspectos exitosos obtenidos a partir de la implementación del Proyecto y cómo ello se traduce en cambios en materia de conservación de la biodiversidad y uso de recursos naturales, y generación de bienestar en las comunidades nativas, a través de la mejor gestión de las Reservas Comunales.
- Analizar los puntos críticos y las dificultades encontradas en el proceso de implementación del Proyecto; así como de las medidas que se adoptaron para superar estas.
- Identificar lecciones aprendidas (incluidos aspectos técnicos sociales, administrativos-financieros) de las experiencias que permitieron el logro o no de los resultados. Y en el caso de que no se hayan logrado, contribuir a la identificación de los motivos.
- Proponer o identificar si la experiencia puede ser replicada en otras regiones del país, o proponer una segunda fase a fin de consolidar los procesos en marcha y capitalizar los aportes centrales (identificando las estrategias necesarias).

Identificar acciones necesarias para la consolidación y sostenibilidad de los resultados, en los siguientes ítems:

- Cambios sistemáticos.
- Generación e intercambio de información.
- Políticas públicas nacionales e internacionales.

Identificar las principales contribuciones del proyecto a los compromisos país en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los compromisos climáticos (NDC), y vinculados a Reportes de Biodiversidad entre otros relevantes del país.

Identificar la contribución del proyecto a las prioridades del Programa País 2017 – 2021, al Plan Estratégico de PNUD.

---

<sup>26</sup> El proceso del (EF) se realiza teniendo en cuenta los estándares marcados por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés) y la política de evaluación del PNUD. "Standards for Evaluation in the UN System", 2005. Disponible en: <http://www.unevaluation.org/unevaluationstandards>.

La evaluación se enmarca en el Plan de Evaluación 2017-2021 de la Oficina de Perú del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

## C. Alcance del trabajo

Los criterios sobre los cuales se basa la EF son: pertinencia, eficacia, eficiencia, y sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo.

En ese sentido algunas preguntas orientadoras para la evaluación, por tipo de criterio, se presentan a continuación:

### 5.1 Pertinencia<sup>27</sup>:

- a. ¿El problema abordado por el proyecto y las hipótesis aplicadas han sido planteadas de manera adecuada? Examine el efecto de cualquier hipótesis incorrecta o de cambios en el contexto sobre el logro de los resultados del proyecto recogidos en el Documento del Proyecto.
- b. ¿Fue pertinente la estrategia de intervención del proyecto, considerando los ajustes que se hayan dado?
- c. ¿Se recogen en el proyecto las prioridades y compromisos del país? ¿Y prioridades globales vinculadas al Cambio Climático?
- d. ¿El proyecto cuenta con apropiación nacional? ¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes para el país?
- e. ¿Se tuvo en cuenta durante los procesos de diseño del proyecto la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño del proyecto?
- f. ¿Son los objetivos y resultados del proyecto o sus componentes claros, prácticos y factibles de realizar durante el tiempo estipulado para su ejecución y con los recursos asignados?
- g. ¿Los indicadores y metas del Marco de Resultados del proyecto, cumplen los criterios "SMART" (abreviatura en inglés de Específicos, Cuantificables, Consequibles, Relevantes y Sujetos a plazos)?
- h. ¿Los mecanismos empleados por la Dirección/Coordinación del proyecto para informar de los cambios en la gestión adaptativa y comunicarlos al Comité Directivo del Proyecto han sido acertados?
- i. ¿Se documenta y comparte las lecciones derivadas del proceso de gestión adaptativa con los socios clave? ¿En qué grado están siendo internalizadas por éstos?
- j. ¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes?
- k. ¿Se tocaron las cuestiones de género relevantes en el diseño del proyecto?
- l. ¿Ofrecen las herramientas de seguimiento y evaluación del proyecto la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporados a ellos?

### 5.2 Eficacia<sup>28</sup>:

- a. El progreso del proyecto hasta el momento, ¿ha generado efectos de desarrollo beneficiosos o podría catalizarlos en el futuro (por ejemplo, en términos de generación de ingresos, igualdad de género y empoderamiento de la mujer, mejoras en la gobernabilidad, etc.) de manera que deberían incluirse en el marco de resultados del proyecto y monitorearse luego de la finalización del proyecto?
- b. Habiendo comparado los indicadores del Marco de Resultados con el progreso realizado en el logro de las metas establecidas para fin de proyecto, ¿qué cambios o ajustes se deberían implementar en los indicadores del marco lógico pensando en futuras intervenciones?
- c. ¿Se ha gestionado de manera eficaz el proyecto tal y como se recoge en el Documento del Proyecto? ¿Se han realizado cambios? ¿Son efectivos? ¿Están claras las responsabilidades y la cadena de mando? ¿Se toman las decisiones de forma transparente y en el momento adecuado? ¿Qué recomendaciones de mejora daría?

---

27 Relacionada con el grado en el que el proyecto, sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. También considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género. La pertinencia está relacionada con la congruencia entre la percepción de lo que se necesita, y la realidad de lo que se necesita desde la perspectiva de los beneficiarios a los que está destinado. También implica el concepto de receptividad, es decir, en qué medida el proyecto fue capaz de responder de manera receptiva a prioridades de desarrollo cambiantes y emergentes, y a las necesidades.

28 Es una medición del grado en el que el proyecto ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar estos productos y efectos.

- d. ¿Ha sido eficaz la participación de las entidades que integran el Comité Directivo o Junta del Proyecto? ¿La Dirección Nacional del Proyecto?
- e. En qué medida el proyecto ha fortalecido la Co gestión de las RC y
- f. ¿Se han dado demoras en la puesta en marcha e implementación del proyecto?, identificar sus causas y examinar si ya se han resuelto.
- g. ¿Contó el proyecto con controles financieros adecuados, incluyendo una apropiada información y planificación, que permitan a la Dirección tomar decisiones informadas relativas al presupuesto y estrategia de implementación y que faciliten un flujo de fondos en tiempo y plazos adecuados?
- h. ¿Hay logros no previstos que el proyecto ha conseguido que permitan apoyar la sostenibilidad de resultados?
- i. Respecto a la comunicación interna del proyecto con las partes interesadas: ¿la comunicación ha sido regular y efectiva? ¿Hay partes interesadas importantes que se quedan fuera de los canales de comunicación? ¿Existen mecanismos de retroalimentación cuando se recibe la comunicación? ¿Contribuye la comunicación con las partes interesadas a que estas últimas tengan una mayor concienciación respecto a los resultados y actividades del proyecto, y a un mayor compromiso en la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del mismo?
- j. ¿Se han establecido canales de comunicación adecuados –para expresar el progreso del proyecto y el impacto público deseado (por ejemplo, ¿hay presencia en la Web?)? ¿Llevó a cabo el proyecto campañas de comunicación y sensibilización pública adecuadas, en que medios?
- k. ¿Las herramientas de seguimiento y evaluación son suficientes? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?
- l. ¿Ha desarrollado y forjado el proyecto las alianzas adecuadas, tanto con las partes interesadas directas como con otros atakeholders?
- m. ¿Cómo percibe la población y principales stakeholders los logros, implementación y estrategia del proyecto, incluida la estrategia de salida?
- n. ¿Existen áreas importantes de la implementación proyecto que requieren atención, recomendar aspectos para su mejora?
- o. ¿Qué barreras encuentra para el proyecto hasta su finalización que puedan afectar el logro de los objetivos?

### 5.3 Eficiencia<sup>29</sup>:

- a. ¿Se ha garantizado la calidad de la ejecución por parte del organismo implementador/socio(s) en la Ejecución y áreas de mejora recomendadas.
- b. ¿Se ha garantizado la calidad del apoyo proporcionado por el PNUD? ¿Qué áreas de mejora recomendaría?
- c. ¿En qué medida los productos o la asistencia del PNUD han contribuido a los efectos?
- d. ¿Cómo ha sido la gestión financiera del proyecto? Con especial referencia a la rentabilidad de las intervenciones, se han generado sinergias orientadas a la eficiencia del uso de recursos?.
- e. Cuales han sido los cambios producidos en las asignaciones de fondos como resultado de revisiones presupuestarias. ¿Dichas revisiones han sido apropiadas y relevantes?
- f. ¿Las herramientas de seguimiento y evaluación usan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables?
- g. ¿Se asignan recursos suficientes para el seguimiento y evaluación? ¿Se usan estos recursos eficientemente?

### 5.4 Sostenibilidad<sup>30</sup>:

- a. ¿Los riesgos identificados y reportados en los Informes Anuales y el Módulo de Gestión de Riesgos del Sistema ERP del PNUD denominado ATLAS son los más importantes? ¿Son adecuadas y están actualizadas las valoraciones de riesgo? Explicar por qué.
- b. ¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados y sostenibilidad del proyecto? ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de propiedad e implicación de las partes interesadas (incluyendo el de los gobiernos y otras partes interesadas) sea insuficiente para sostener los resultados/beneficios del proyecto?
- c. ¿Presentan los marcos legales, las políticas, las estructuras y los procesos de gobernabilidad riesgos que puedan poner en peligro la continuidad de los beneficios del proyecto? Al evaluar este parámetro, es preciso tener en cuenta también si están instalados los sistemas/mecanismos requeridos para la rendición de cuentas, la transparencia y los conocimientos técnicos.

<sup>29</sup> Mide si los insumos o recursos (como los fondos, la experiencia y el tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.

<sup>30</sup> Mide el grado en el que los beneficios de los componentes continúan una vez que ha terminado el proyecto. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales y otras condiciones relevantes, y, en base a esa evaluación, hacer proyecciones sobre la capacidad de las contrapartes (e incluso grupos de beneficiarios si es necesario) para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.

- d. ¿Hay algún riesgo medioambiental que pueda poner en peligro la continuidad de los resultados del proyecto?
- e. ¿Son conscientes las diversas partes interesadas clave de que les interesa que los beneficios del proyecto sigan fluyendo? ¿Tienen el público y/o las partes interesadas un nivel de concienciación suficiente para apoyar los objetivos a largo plazo del proyecto? ¿Esta algún rol de estos actores identificado?
- f. ¿Documenta el/la consultor/ las lecciones aprendidas de manera continuada? ¿Se comparten/transfieren a los agentes adecuados que estén en posición de aplicarlas y, potencialmente, reproducirlas y/o expandirlas en el futuro?
- g. ¿Se han generado nuevas alianzas con otras intervenciones que no estaban previstas al inicio del proyecto?
- h. ¿Apoyan los gobiernos locales y nacionales los objetivos del proyecto? ¿Siguen teniendo un papel activo en la toma de decisiones del proyecto que contribuya a una ejecución eficiente y efectiva del mismo?
- i. ¿Hasta qué punto ha contribuido la implicación y la sensibilización pública en el progreso realizado hacia el logro de los objetivos del proyecto?

## D. Metodología

Los datos aportados por la EF/TE deberán estar basados en información actualizada, creíble, confiable y útil. El/la evaluador/a de la EF examinará todas las fuentes de información relevantes, incluidos los documentos elaborados durante la fase de preparación e implementación (por ej. Documento del Proyecto, informes, revisiones del presupuesto, informes de las lecciones aprendidas, documentos legales y de estrategia nacional, el reporte de evaluación de medio término y cualquier otro material que el/la consultor/a considere útil para este examen basado en datos objetivos).

Se espera que el/la consultor/a de evaluación del EF siga un enfoque colaborativo y participativo que garantice una relación estrecha con la Dirección Nacional del proyecto, las contrapartes gubernamentales, la Oficina de País del PNUD, beneficiarios locales, y otras partes interesadas clave.

Se espera como mínimo la metodología que se apruebe considere:

- a. Revisión de documentos: la lista de documentos a revisar está incluida en el Listado de Anexos. Todos los documentos serán entregados al/la consultor/a por la Oficina de País del PNUD y por la Dirección Nacional del Proyecto.
- b. Entrevistas: el/la consultor/a llevará a cabo entrevistas con las siguientes instituciones y personas (recibirá una Agenda con las reuniones coordinadas, sin embargo, puede sugerir o incorporar otros actores),
- c. Visitas de campo: se deben realizar visitas de campo a una de las Reservas Comunales: en Amaraeri en la Región Madre de Dios o la Reserva Comunal Tuntanaín en Amazonas (Comunidades por definir al inicio de la evaluación). El consultor deberá reunirse con el Proyecto Eba Amazonía para concretar la agenda de las visitas en campo, donde se definirá los sitios de las visitas, así como los actores con los que se reunirá el consultor.
- d. Entrevistas semi-estructuradas: el/la consultor/a debe desarrollar una metodología para llevar a cabo entrevistas semi-estructuradas para asegurar que todos los temas sean cubiertos. Discusiones en grupo (focus groups o talleres o entrevistas) con los beneficiarios del proyecto e involucrados, principalmente dirigido a las comunidades nativas. De manera particular, se atenderá el tema ambiental y de conservación con los beneficiarios del proyecto.
- e. Es de sumo interés que se recoja de manera detallada la información y experiencia del Equipo de Proyecto, a fin de asegurar la recopilación de experiencia desde los distintos roles (Coordinación Nacional, responsables y especialistas de los distintos componentes, especialista en comunicaciones, monitoreo y planificación, financiero-administrativo).
- f. Cuestionarios: que considere encuestas o preguntas de evaluación como herramienta de recojo de información.
- g. Técnicas participativas y otro enfoque para recopilar y analizar datos, si es necesario: la participación e involucramiento de las partes interesadas resulta vital para el éxito del EF. Dicha implicación debe incluir entrevistas con aquellos agentes que tengan responsabilidades en el proyecto, entre los que están:

1. Dirección Nacional del Proyecto
2. Unidades Operativas u Oficinas de SERNANP que apoyan la implementación del proyecto.
3. Jefaturas de RC y ECAs
4. Equipo de ejecución del proyecto
5. PNUD (Asesor Técnico en Ecosistemas y Cambio Climático y Representante Adjunto de PNUD)
6. La ANECAP
7. Organizaciones Indígenas y
8. La Junta Directiva del Proyecto
9. Consultores del proyecto

## 10. Organizaciones representativas de los ECAS

Asimismo, está previsto que el/la consultor/a de EF realice entrevistas y otras metodologías tanto en Lima como en una de las RC (los costos de pasajes y logísticos para la misión deben ser considerados en la propuesta económica, excepto aquellos de movilidad y logísticos necesarios para llegar a las Comunidades Nativas y anexos). Los costos asociados al taller de presentación (sala, coffee break, y otros logísticos), será asumidos por el proyecto en coordinación con el/la consultor/a<sup>31</sup>. Si el/la consultor/a debe incluir pasajes de fuera del país deberán ser incluidos en su propuesta.

El informe final de la EF deberá contener una descripción completa del enfoque seguido y las razones de su adopción, señalando explícitamente las hipótesis utilizadas y los retos, puntos fuertes y débiles de los métodos y el enfoque seguido para el examen.

### E. Ética en la evaluación

La Evaluación Final (EF) será realizada en conformidad con los principios definidos por el UNEG, en “Ethical Guidelines for Evaluation” (Directrices éticas para la evaluación)<sup>32</sup>, el/la consultor/a deberá asegurar principios de ética de la evaluación y los procedimientos para salvaguardar los derechos y la confidencialidad de las personas que suministren información; por ejemplo, medidas para asegurar que se cumplan los códigos legales de las áreas de competencia del Gobierno, tales como las disposiciones para recopilar y comunicar datos, especialmente los permisos necesarios para entrevistar y obtener información sobre niños y jóvenes; las disposiciones sobre almacenamiento y conservación en condiciones de seguridad de las informaciones recabadas, y los protocolos para garantizar el anonimato y la confidencialidad.

### F. Disposiciones de Implementación

El/la consultora estará a cargo de:

- Recopilar documentación básica, preparar reuniones, identificar individuos claves.
- Realizar las coordinaciones operativas y logísticas necesarias para el desarrollo de la EF.
- Participar en las reuniones de la Misión tanto en Lima como en los ámbitos de intervención del proyecto.
- Asegurar que la evaluación se lleve a cabo de manera objetiva al proporcionar una perspectiva externa al ambiente inmediato del proyecto, desde una óptica nacional.
- Presentación del Informe Final de Evaluación (incorporando observaciones realizadas por SERNANP y PNUD).

### G. Productos

Los productos son los siguientes:

Producto	Descripción	Plazo	Responsabilidades
<b>Primero</b> Informe de Iniciación de la EF	Preparación del consultor/a (entrega y revisión de los Documentos del Proyecto), preparación del Informe de Inicio. El consultor clarifica los objetivos y métodos de la evaluación final.	Presentación del Informe de Inicio del EF: 01/03/2018	El Consultor presenta el Producto al PNUD, se aprueba con las observaciones de la DN.
Misión de Evaluación	Misión: reuniones con las partes involucradas, entrevistas en terreno.  Lima: 07 días incluidos 2 días de trabajo con el Equipo de Proyecto	Del 08/03/2018 al 16/03/2018	

31 Los pasajes nacionales, costos de traslados locales, viáticos y DSA serán asumidos por el/la consultor/a (incluidos transporte, alojamiento y alimentación en las ciudades de llegada en regiones). Únicamente el proyecto cubrirá los gastos de transporte, alimentación y alojamiento-en caso de requerirse, en las CN).

32 UNEG, “Ethical Guidelines for Evaluation”, Junio 2008. Disponible en: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>

	Madre de Dios ó Amazonas (por definir): 05 días		
<b>Segundo</b> Presentación de hallazgos iniciales	Final de la misión del MTR Conclusiones Iniciales	Taller de presentación de hallazgos: 22/03/2018	El Consultor presenta hallazgos iniciales ante la Dirección del proyecto, la Unidad de Gestión, PNUD y stakeholders.
<b>Tercero</b> Borrador de Informe final	Informe completo (incluye detalle de hallazgos revisados en el taller).	Presentación del borrador del informe final: 04/04/2018	Enviado al PNUD, se aprueba con las observaciones de la DN del Proyecto.
<b>Cuarto</b> Informe Final	Informe revisado con prueba de auditoría donde se detalla cómo se han abordado (o no) en el informe final de la Evaluación todos los comentarios recibidos.	Presentación del informe final: 18/04/2018	Enviado al PNUD

**(\*) El pago del entregable será efectuado previa conformidad por parte de la supervisión.**

#### H. Lugar de trabajo

El/la Consultor(a) desarrollará sus actividades tanto en Lima como en una de las dos Reservas Comunes (Amarakaeri en Madre de Dios o Tuntanaín en Amazonas). Es de mencionar además que las propuestas técnica y económica deberán considerar las movilizaciones y gastos de estadía para el desarrollo de las actividades descritas en ítem 5. Metodología de la evaluación.

Se espera que el contratista cuente con su propia locación, laptop y acceso a Internet (el costo de estas instalaciones debe ser incluido en las propuestas financieras, si es necesario).

Los costos asociados al taller de presentación (sala, coffee break, y otros logísticos), será asumidos por el proyecto en coordinación con el/la consultor/a. Si el/la consultor/a debe incluir pasajes del exterior para incorporarse al lugar de destino (Lima) para realizar la consultoría, estos deberán ser incluidos en su oferta económica.

Con relación a los viajes, tener en cuenta:

- Los cursos de Seguridad Básica en el Campo II y Seguridad Avanzada en el Campo deben ser completados con éxito antes del inicio del viaje;
- Los consultores deben cumplir con las directivas de seguridad de la ONU establecidas en <https://dss.un.org/dssweb/>

#### I. Pago

Los pagos se realizarán dentro de los 15 días calendarios siguientes a la presentación de los productos arriba mencionados, previa conformidad emitida por el área usuaria. En caso de existir observaciones a los informes presentados, el plazo se contabilizará a partir del levantamiento de las mismas.

PRODUCTOS	% DE PAGO
Entregable 1	25%
Entregable 3	35%
Entregable 4	40%
	100%

#### J. Perfil característico de la consultora

La Consultora no podrá haber participado en la preparación, formulación y/o ejecución del proyecto (incluyendo la redacción del Documento del Proyecto) y no deberá tener un conflicto de intereses con las actividades relacionadas con el mismo.

Acorde con la política del PNUD, no podrán participar, personas cuyo padre, madre, hijo, hija, hermano o hermana, esté contratada por el PNUD o cualquier agencia de Naciones Unidas en el Perú, bajo cualquier modalidad contractual, pudiéndose extender dicha restricción a cualquier otro vínculo familiar.

#### **Formación académica**

- Profesional con grado mínimo de bachiller

#### **Experiencia profesional**

- Experiencia mínima de 10 años en el campo de intervención del proyecto
- Experiencia de al menos tres evaluaciones realizadas a proyectos del área de medio ambiente, adaptación al cambio climático, ecosistemas y/o conservación de la biodiversidad, gobernanza forestal; se valorará que dicha experiencia sea en proyectos financiados por el PNUD.
- Experiencia de al menos tres años en la identificación, formulación, monitoreo y/o implementación de proyectos o programas relacionados a la conservación de ecosistemas, adaptación al cambio climático, áreas protegidas y temas afines.
- Experiencia liderando o colaborando en al menos dos servicios de diagnóstico, focus group, talleres u otros realizados con poblaciones indígenas. Se valorará que dicha experiencia sea en Comunidades Nativas de la Amazonía Peruana.
- Deseable experiencia en evaluaciones y análisis sensibles al género.

**Se requiere que el candidato seleccionado tenga disponibilidad inmediata para realizar la consultoría.**

### **K. Anexos**

1. Documentos a Consultar
2. Matriz de Evaluación
3. Contenido del Informe

<b>Contratista Individual:</b>  Nombre: Gabriela López Sotomayor  Firma:  Fecha:
--

## ANEXOS

### I. Documentos a consultar

- Documentos de estrategias nacionales pertinentes:
  - o Documento de Programa País 2017-2021 link [http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/democratic\\_governance/documento-programa-pais-2017-20210.html](http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/democratic_governance/documento-programa-pais-2017-20210.html)
  - o UNDAF <http://onu.org.pe/wp-content/uploads/2017/05/UNDAF-Peru-2017-2021.pdf>
- Documento de Proyecto (se entregará al consultor que resulte adjudicado)
- La política de evaluación del PNUD, las normas y estándares del UNEG y otros documentos de política en materia de evaluación, disponible en el siguiente link: <http://www.unevaluation.org/uneqstandards>

### II. Matriz de Evaluación

Tabla A. Muestra de matriz de evaluación						
Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Sub preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos / herramientas de recopilación de datos	Indicadores Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos

- III. Para el informe de evaluación final, se deben considerar como base el contenido descrito líneas abajo; sin embargo, el/la consultor/a evaluador en coordinación con el PNUD puede agregar la información y secciones que considere pertinentes.

### **INFORME DE EVALUACIÓN**

**Título y páginas introductorias.** Debería proporcionar la siguiente información básica:

- Nombre de la intervención evaluada
- Período en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe
- Países de la intervención evaluada
- Nombres y organizaciones de los evaluadores
- Nombre de la organización que encarga la evaluación
- Agradecimientos

**Índice de contenidos.** Siempre debería incluir los cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia.

Lista acrónimos y abreviaturas

**Resumen ejecutivo.** Una sección independiente de dos a tres páginas que podría:

- Describir brevemente la intervención evaluada (el/los proyecto(s), programa(s), política(s) u otra intervención).
- Explicar el propósito y objetivos de la evaluación, incluida la audiencia del ejercicio y la utilización prevista.
- Describir aspectos clave del enfoque y métodos de la evaluación.
- Resumir los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

**Introducción.** Debería:

- Explicar por qué se realiza la evaluación (el propósito), por qué la intervención es evaluada en ese momento preciso y por qué plantean esas preguntas concretas.
- Identificar la audiencia principal o los usuarios de la evaluación, lo que querían aprender de la evaluación y por qué, y cómo se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- Identificar la intervención de la evaluación (el/los proyecto(s), programa(s), política(s)) u otra intervención; ver la siguiente sección sobre la intervención).
- Familiarizar al lector con la estructura y contenidos del informe, e informar de cómo la información que contiene el informe logrará el propósito de la evaluación y satisfará las necesidades de información de los usuarios a los que está destinado.

**Descripción de la intervención.** Suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la lógica y valoren los méritos de la metodología de evaluación, además de que comprendan la aplicabilidad de sus resultados. La descripción necesita proporcionar suficientes detalles para que el usuario del informe encuentre significado a la evaluación. La descripción debería:

- Describir lo que se ha evaluado, quien busca beneficiarse, y el problema o tema que trata de abordar.
- Explicar los mapas de resultados, o el marco de resultados, o las estrategias de implementación, y los supuestos clave subyacente a la estrategia.
- Vincular la intervención con prioridades nacionales, las prioridades del MANUD, marcos de financiación plurianuales corporativos u objetivos de planes estratégicos, o con otros planes y objetivos específicos de un programa o país.
- Identificar la fase de implementación de la intervención y cualquier cambio significativo (p.ej. planes, estrategias, marcos lógicos) que se haya producido con el tiempo, y explicar las implicaciones de esos cambios para la evaluación.
- Identificar y describir a los asociados clave involucrados en la implementación y sus funciones.
- Describir la escala de la intervención, como el número de componentes (p.ej. fases de un proyecto, y el tamaño de la población a la que está destinado cada componente).
- Indicar la totalidad de recursos, incluidos los recursos humanos y presupuestarios.
- Describir el contexto de los factores sociales, políticos, económicos e institucionales, y el paisaje geográfico dentro del cual opera la intervención, y explicar los efectos (retos y oportunidades) que esos factores representan para su implementación y para los efectos.
- Apuntar las debilidades de diseño (p. ej. la lógica de la intervención) u otras restricciones de implementación (p.ej. la limitación de recursos).

**Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debería proporcionar una explicación clara del alcance de la evaluación, sus objetivos primarios y las principales preguntas.

- **Alcance de la evaluación.** El informe debería definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el periodo de tiempo, los segmentos de población destinatarios y el área geográfica incluidos en ella, y qué componentes, productos o efectos fueron o no fueron evaluados.
- **Objetivos de la evaluación.** El informe debería explicar en detalle los tipos de decisiones que los usuarios de la evaluación harán, los temas que necesitarán considerar para tomar esas decisiones y lo que la evaluación necesitará hacer para contribuir a esas decisiones.
- **Criterios de la evaluación.** El informe debería definir los criterios de la evaluación o los estándares de desempeño usados<sup>33</sup>. Además, debería explicar las razones de haber seleccionado esos criterios en particular en la evaluación.
- **Preguntas de la evaluación.** Las preguntas de la evaluación definen la información que el ejercicio generará. El informe debería detallar las principales preguntas que ha formulado la evaluación y explicar cómo las respuestas a esas preguntas cubren las necesidades de información de los usuarios.

**Enfoque de la evaluación y métodos.** El informe de evaluación debería describir con detalle los enfoques metodológicos seleccionados, los métodos y el análisis; las razones de su selección y cómo, con las

---

<sup>33</sup> Los criterios de evaluación aplicados más frecuentemente para las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD-OCDE (Comité de Asistencia al Desarrollo).

limitaciones de tiempo y dinero existentes, los enfoques y métodos empleados brindaron los datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y a lograr los propósitos del ejercicio. La descripción debería ayudar a los usuarios del informe a juzgar los méritos de los métodos usados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. La descripción sobre metodología debería incluir el debate de cada uno de los siguientes elementos:

- Fuentes de información. Las fuentes de información (documentos examinados y partes interesadas), las razones de su selección y cómo la información obtenida respondió a las preguntas de la evaluación.
- Participación de las partes interesadas. la participación de los interesados directos en la evaluación y cómo el nivel de implicación ha contribuido a la credibilidad de la evaluación y sus resultados.
- Consideraciones éticas. Las medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (ver UNEG “Ethical Guidelines for Evaluators” para más información)<sup>34</sup>.
- Información sobre antecedentes de los evaluadores. la composición del/la consultor/a de evaluación, los currículos y aptitudes de sus miembros, y la idoneidad de sus aptitudes técnicas para la evaluación, el equilibrio de género y la representación geográfica.
- Principales limitaciones de la metodología. Se deberían exponer las principales limitaciones metodológicas y discutir las abiertamente con sus implicaciones para la evaluación, así como los pasos dados para paliar esas limitaciones.

**Análisis de datos.** El informe debería describir los procedimientos usados para analizar los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. Debería exponer con detalle los diferentes pasos y etapas del análisis que se han dado, incluyendo los pasos para confirmar la exactitud de las informaciones y los resultados. El informe también presentará la idoneidad de los análisis a las preguntas de la evaluación. Las debilidades potenciales en el análisis de datos y las brechas o limitaciones de los datos también deberían ser expuestas, incluyendo su posible influencia en la manera en que han sido interpretados y se han sacado conclusiones de ellos.

**Lecciones aprendidas.** El informe deberá incluir un listado consistente de lecciones aprendidas, y capitalización de recursos.

**Hallazgos y conclusiones.** El informe debería presentar los hallazgos de la evaluación basados en el análisis y las conclusiones extraídas de esos hallazgos.

- Hallazgos. deberían ser presentados como una declaración de hechos que están basados en el análisis de los datos, y estar estructurados en torno a las preguntas de la evaluación de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se ha encontrado. Se deberían explicar las discrepancias entre los resultados planeados y los reales, así como los factores que han afectado el logro de los resultados buscados. Igualmente, debería hablar de los supuestos y riesgos en el diseño del proyecto o programa que afectan al logro de los resultados buscados.
- Conclusiones. Deberían ser completas y equilibradas, y subrayar las fortalezas, debilidades y efectos de la intervención; estar bien corroboradas por las evidencias y conectadas de forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Deberían responder a preguntas de evaluación clave y proporcionar una mirada más profunda para la identificación de soluciones a problemas o temas importantes que afectan la toma de decisiones de los usuarios a los que está destinada.

**Recomendaciones (máximo 15).** El informe debería dar recomendaciones prácticas factibles dirigidas a los usuarios del informe sobre qué acciones emprender o decisiones tomar. Las recomendaciones deberían estar apoyadas específicamente por las evidencias y vinculadas a los hallazgos y conclusiones en torno a las preguntas clave abordadas en la evaluación. Debería tratar de la sostenibilidad de la

---

34 UNEG, “Ethical Guidelines for Evaluation”, Junio 2008. Disponible en <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>

iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida de proyecto, si corresponde. Las recomendaciones deberían proporcionar consejos concretos para el futuro, o para proyectos o programaciones similares.

**Lecciones aprendidas.** Si corresponde, el informe debería incluir un debate sobre las lecciones aprendidas en la evaluación, es decir, el nuevo conocimiento obtenido de una circunstancia en particular (la intervención, los efectos de contexto, incluso sobre los métodos de la evaluación) que se pueden aplicar a contextos similares. Las lecciones serán concisas y basadas en evidencias específicas presentadas en el informe.

**Anexos del informe.** Para proporcionar al usuario información suplementaria y detalles metodológicos que reforzarán la credibilidad del informe, se sugiere que los anexos incluyan lo siguiente:

- Términos de Referencia de la evaluación.
- Documentación adicional relacionada con la metodología, tales como la matriz de evaluación e instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guías de entrevistas, protocolos de observación, etc.), según convenga.
- Listas de individuos o grupos entrevistados o consultados y de lugares visitados.
- Lista de documentos de apoyo examinados.
- Mapa de resultados de proyecto.
- Tablas de resumen de los hallazgos, como tablas que presenten los avances hacia los productos, las metas y objetivos en relación a los indicadores establecidos.
- Biografías breves de los evaluadores y justificación de la composición del/la consultor/a.
- Código de conducta firmado por los evaluadores.



Anexo 9

**ACUERDO PARA CUMPLIR CON EL CÓDIGO DE CONDUCTA PARA EVALUACIONES DEL  
SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS**

**Nombre del/a Consultor/a:** Gabriela López Sotomayor

**Nombre de la consultoría:** Evaluación Final del Proyecto “Gestión Integrada del Cambio Climático en las Reservas Comunales en la Amazonía – Perú”

Por la presente, confirmo que he recibido y comprendido el Código de Conducta para Evaluaciones de las Naciones Unidas, y que acataré lo ahí estipulado.

Lima, 22 de febrero de 2018

Firma: \_\_\_\_\_