

SERIE DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**Evaluación de Medio Término
“Conservación y uso sostenible de la
biodiversidad, los bosques, el suelo y el
agua como medio para lograr el buen
vivir/Sumac Kawsay en la provincia de
Napó (FSP)”**

**GCP/ECU/082/GFF
ID: 4774**

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA
AGRICULTURA
OFICINA DE EVALUACIÓN
Mayo 2018**

Contenidos

<i>Agradecimientos</i>	v
<i>Acrónimos y abreviaturas</i>	vi
Resumen ejecutivo	1
1. Introducción	10
1.1 Propósito de la evaluación.....	10
1.2 Alcance y objetivos de la evaluación	11
1.3 Metodología	11
1.4 Limitaciones	14
1.5 Estructura del informe	15
2. Antecedentes y contexto del proyecto	16
2.1 Contexto del proyecto.....	16
2.2 Antecedentes del proyecto.....	17
2.3 Teoría de Cambio	19
3. Hallazgos de la evaluación	21
3.1 Pertinencia.....	21
3.2 Eficacia	29
3.3 Eficiencia	45
3.4 Valores normativos	49
3.5 Sostenibilidad de los resultados	55
4. Lecciones aprendidas	58
5. Conclusiones y recomendaciones	59
5.1 Conclusiones	59
5.2 Recomendaciones	61
6. Lista de Anexos	63

Figuras y Tablas

Figuras

Figura 1: Mapa del territorio de intervención del proyecto	11
Figura 2: Lógica vertical del proyecto (objetivos – componentes – resultados)	12
Figura 3: Reconstrucción de la teoría del cambio del proyecto	14
Figura 4: Resultados del proyecto en la contribución de los objetivos del proyecto	25
Figura 5: Porcentaje de avance por productos del componente 1	27
Figura 6: Porcentaje de avance por productos del componente 2	28
Figura 7: Porcentaje de avance por productos del componente 3	28
Figura 8: Porcentaje de avance por productos del componente 4	29
Figura 9: Porcentaje de cofinanciación materializada por institución.	41
Figura 10: Pasos para incorporación efectiva del CPLI en la gestión de ciclo de proyectos	45
Figura 11: Objetivos y estándares sujetos de evaluación de la política de igualdad de género de la FAO	47
Figura 12: Distribución de la participación de hombres y mujeres en los productos del proyecto	48

Tablas

Tabla 1: Criterios y preguntas de evaluación	7
Tabla 2: Objetivos PNBV 2013 – 2017 y 2017-2021 alineados con el proyecto.	16
Tabla 3: Objetivos del FMAM alineados con el proyecto	17
Tabla 4: Resultados del objetivo estratégico 2 de la FAO alineados con el proyecto	18
Tabla 5: Áreas prioritarias del MPP alineados con el proyecto	19
Tabla 6: Metas e indicadores del proyecto necesarias de ajustar	22
Tabla 7: Resumen de avances y efectos de medio término del componente 1	31
Tabla 8: Resumen de avances y efectos de medio término del componente 2	36
Tabla 9: Resumen de avances de medio término del componente 3	37
Tabla 10: Cofinanciación materializada por institución.	41

Agradecimientos

La Oficina de Evaluación de la FAO (OED) desea extender su agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a esta evaluación. La evaluación fue gerenciada por la Sra. Lavinia Monforte bajo la supervisión del Sr. Carlos Tarazona, ambos de la OED y realizada por el consultor independiente Sr. Germán Luebert bajo la coordinación del Sr. Warren Olding.

El apoyo administrativo y logístico, así como el suministro de información y comunicaciones de la Representación de la FAO en el Ecuador fue fundamental para el éxito de la evaluación. OED da un agradecimiento especial al Sr Juan Calles por su tiempo y esfuerzo en coordinar la logística de esta evaluación, realizada en conjunto otras dos evaluaciones de proyectos financiados por el FMAN.

OED está especialmente agradecida por el apoyo brindado por los señores Kelvin Cuevas y Felipe Ghia, jefe técnico y director de la iniciativa evaluada respectivamente, así como al equipo profesional responsable de la implementación de los diferentes componentes del proyecto.

OED también extiende su agradecimiento a las instituciones públicas entrevistadas, especialmente al Prefecto del Gobierno Autónomo Descentralizado, Sr. Sergio Chacón y a los/as funcionarios/as de Estado entrevistados, por el tiempo dedicado y la valiosa información facilitada.

Finalmente, expresamos nuestro sincero agradecimiento a los numerosos representantes de organismos gubernamentales a nivel provincial, cantonal y parroquial, los dirigentes y socios de organizaciones y asociaciones campesinas, los agricultores, empresarios y profesores universitarios que dieron su tiempo para ser entrevistados y/o acompañar la evaluación en las visitas de campo.

Acrónimos y abreviaturas

ACOKI	Asociación de comunidades Kijus
AME	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas
CONGOPE	Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador
COOTAD	Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
CPLI	Consentimiento Previo Libre e Informado
FAO	Organización de las NU para la Alimentación y la Agricultura
FAO-EC	Representación de la FAO en Ecuador
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FODESNA	Fondo para el Desarrollo Sostenible de la Provincia del Napo
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GADPN	Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Napo
GCP	Programa de Cooperación FAO/Gobiernos
GEF	Global Environment Facility
GIZ	Cooperación Alemana para el Desarrollo
ICAA	Iniciativa para la Amazonía Andina
ICAA	Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Amazonía Andina
IEE	Instituto Espacial Ecuatoriano
IGM	Instituto Geográfico Militar
IKIAM	Universidad Regional Amazónica
MAE	Ministerio del Ambiente
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca
MFS	Manejo Forestal Sostenible
MINTUR	Ministerio de Turismo
MPP	Marco de Programación de País de la FAO
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PDOT	Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir
SIG	Sistema de Información Geográfica
UNEG	Grupo de las Naciones Unidas para la Evaluación
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Resumen ejecutivo

Introducción

1. Se presentan los hallazgos y conclusiones de la evaluación intermedia, realizada entre los meses de septiembre y diciembre de 2017, del proyecto “Conservación y uso sostenible de la biodiversidad, los bosques, el suelo y el agua como medio para lograr el buen vivir/Sumac Kawsay en la provincia de Napo” GCP /ECU/082/GFF, financiado con fondos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) e implementado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
2. El proyecto comenzó su implementación el día 09 de abril de 2015 y cerrará oficialmente el 08 abril de 2019. Cuenta con presupuesto total es 14.948.787 USD, de los cuales 2.628.283 USD fueron financiados por el FMAM, y el resto representa la co-financiación comprometida por socios de la iniciativa y contrapartes nacionales.
3. La iniciativa cuenta con 4 componentes, 6 resultados y 19 productos asociados, desde cuya implementación, se espera alcanzar un objetivo específico y contribuir a la consecución de los siguientes objetivos. El cuadro completo de la lógica de intervención está disponible a página 21.
 - a) Objetivo ambiental global: Promover la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, detener y revertir la degradación de tierras y la deforestación, y mejorar el manejo de los bosques en la Provincia de Napo.
 - b) Objetivo de desarrollo: Aumentar y mejorar el suministro de bienes y servicios procedentes de la agricultura, la ganadería, y la actividad forestal de una manera sostenible en la Provincia de Napo.
4. La evaluación se realizó en conjunto con otros dos proyectos que forman parte del portfolio FMAM de la FAO en Ecuador: “Manejo de recursos naturales en Chimborazo” GCP /ECU/080/GFF (evaluación final) y “Incorporación del uso y conservación de la agro-biodiversidad en las políticas públicas a través de estrategias integradas e implementación in situ en cuatro provincias alto andinas” GCP /ECU/086/GFF (evaluación final). Esta medida, fue adoptada de común acuerdo entre la Oficina de Evaluación de la FAO (OED), la Representación de la FAO en Ecuador y la Unidad de Coordinación FAO-GEF (TCI), con la finalidad de optimizar aspectos logísticos, aprovechar la complementariedad de las competencias técnicas de los miembros del equipo y generar lecciones aprendidas conjuntas que puedan informar la futura gestión de proyectos del FMAM en Ecuador.
5. El objetivo de la evaluación de medio término, fue revisar y valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y la incorporación de valores de normativos (participación, inclusión y género) durante la implementación del proyecto, con la finalidad de proporcionar lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones que aporten mejoras en la eficacia y eficiencia así como la sostenibilidad de sus actividades y resultados alcanzados.
6. La evaluación tiene un alcance temporal que cubrió un período de 30 meses, comprendido entre el inicio de la ejecución del proyecto, 9 de abril de 2015 y octubre de 2017. El alcance geográfico coincide con la zona de intervención del proyecto, la

Provincia de Napo y los cantones de ejecución, además incluyó actores e instituciones de alcance nacional, localizados en Quito, capital de Ecuador.

Principales hallazgos por criterios y preguntas de evaluación^{1y2}

Calificación total de resultados: Satisfactoria³

Pertinencia

Pregunta de evaluación 1: ¿Han sido adecuadas la estrategia y acciones del proyecto para atender las necesidades de todos los actores involucrados en temas de conservación y uso sostenible de la biodiversidad, incluyendo el apoyo a la implementación de políticas y programas del Gobierno del Ecuador, del GEF y de la FAO (en particular OE2)?

Valoración total de pertinencia: Altamente Satisfactoria

7. Se comprobó que el diseño del proyecto tiene una buena coherencia vertical y que existe una alta alineación y relevancia en la implementación y diseño de los componentes, resultados y productos del proyecto, en relación con los resultados 2.1, 2.2 y 2.4 del objetivo estratégico 2 de la FAO, los objetivos LD-1, LD-3 BD-2 y SFM/REDD+-1 del FMAM, las áreas prioritarias 1 y 4 del Marco de Programación de País (MPP) de la FAO-EC, los distintos ejes, objetivos y políticas incluidas en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013 – 2017, el PNBV 2017 – 2021 del gobierno del Ecuador.

Eficacia (avance hacia el logro de resultados)

Pregunta de evaluación 2: ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto al momento de la evaluación, y están éstos contribuyendo y/o posicionados para contribuir al logro de los objetivos ambientales y de desarrollo del proyecto?

Valoración total de eficacia: Satisfactoria

Consideraciones generales

8. La ejecución de actividades es una contribución a la promoción de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y el aumento y mejor en el suministro de bienes y servicios procedentes de la agricultura, la ganadería, y la actividad forestal. Aspectos centrales del objetivo ambiental global y de desarrollo del proyecto.
9. El grado de avance hacia las metas finales y el nivel de implementación de actividades es considerado satisfactorio en cada uno de los componentes y la mayoría de los productos del proyecto.

Componente 1: Fortalecimiento institucional para la incorporación de las estrategias de conservación y uso sostenible de los recursos naturales renovables en la planificación participativa del territorio, con base en un enfoque ecosistémico.

10. Los/as funcionarios públicos y los/as tomadores/as de decisiones han adoptado y promovido paulatinamente en sus instituciones los aprendizajes facilitados por el

¹ Para valorar los distintos aspectos de los criterios y preguntas de evaluación, se utilizó la escala para la calificación de los resultados del FMAM, las valoraciones son: Altamente Satisfactorio; Satisfactorio; Moderadamente Satisfactorio; Moderadamente Insatisfactorio; Insatisfactorio; Altamente Insatisfactorio y; No se puede Evaluar.

² En el Apéndice 4, se puede encontrar un resumen completo con las valoraciones de los resultados del proyecto.

³ Calificación global del proyecto en cuanto a su pertinencia, eficacia y eficiencia.

proyecto y cuentan con un manejo de conceptos sobre planificación territorial, gestión de recursos naturales y gobernanza ambiental, lo que facilita el diálogo y entendimiento con otros actores Estatales y de la sociedad civil, así como con especialistas en temas de biodiversidad, conservación y producción sostenible. Además, como resultado del fortalecimiento una infraestructura de recolección, almacenamiento, visualización (geo portal) y análisis de datos geoespaciales, territoriales y ambientales de la provincia de Napo, se ha mejorado el acceso y el manejo institucional a la información territorial y ambiental de la provincia.

Componente 2: Diseño y promoción de paisajes y sistemas de producción agrosilvopastoril que incluyen el manejo sostenible del agua, suelos y bosques, y la mejora de los medios de vida de la población local en la Provincia de Napo.

11. Los/as productores/as han tomado conciencia de la importancia de la conservación y cuidado del medio ambiente y valorado como una buena alternativa la producción sostenible, expresado en la planificación de áreas de manejo sostenible y conservación en los bosques protectores y en la implementación en sus fincas buenas prácticas de manejo de bosques, agua, suelo, cultivos y ganadería, así como en la instauración de sistemas tanto silvopastorales como agroforestales. En tanto, la implementación de los planes de cadena de valor identificadas, han resultado exitosas en el fortalecimiento organizacional, el desarrollo de capacidades en los/as productores y en el mejoramiento en el acceso a mercados competitivos. Los resultados, no se han expresado en un aumento de los medios y en la calidad de vida lo los/as productores.

Componente 3: Promoción del biocomercio y del turismo comunitario sostenible como estrategia de conservación de la biodiversidad, manejo sostenible de los recursos naturales, y mejoramiento de medios de vida de comunidades locales.

12. Las organizaciones beneficiarias han iniciado un camino hacia la consolidación de sus emprendimientos turísticos y promoción de productos de biocomercio. Sin embargo aún no se observan claramente efectos en conservación de la biodiversidad.

Componente 4: M&E y disseminación de información.

Valoración total de monitoreo y evaluación: Moderadamente Satisfactoria

13. La oficina de la FAO cuenta un sistema de seguimiento centralizado al cual el equipo del proyecto rinde cuentas mensualmente sobre avance general en la ejecución de actividades de cada uno de los componentes. Manteniendo actualizada una visión general de la ejecución técnica de la iniciativa. El proyecto en tanto, aunque el equipo está construyendo un sistema de monitoreo y evaluación, al momento de la evaluación no se encontraba completamente operativo.

Eficiencia

Pregunta de evaluación 3: ¿Las modalidades de intervención, la estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos y operativos dispuestos, han contribuido u obstaculizado la consecución de los resultados y objetivos del proyecto?

Valoración total eficiencia: Satisfactoria

Calidad de implementación y ejecución⁴

Valoración de Implementación y ejecución: Satisfactoria

14. Durante los primeros seis meses de implementación, el proyecto vivió una fase de arreglo técnico y administrativo más prolongado de lo óptimo. Sin embargo, se demostró tener capacidad de respuesta, realizando los ajustes humanos y operativos necesarios que permitieron ordenar y dinamizar la ejecución tanto técnica como financiera.
15. La modalidad de intervención DIM, debido a la reducción de la burocracia que implica y la familiarización del equipo de FAO-EC con los procedimientos y estándares administrativos, ha facilitado la gestión eficiente del proyecto, Apuntar que la modalidad DIM ha logrado combinar exitosamente una administración financiera y técnica realizada desde la oficina de la FAO con la apropiación y materialización de los beneficios del proyecto de parte del GADPN.
16. La cofinanciación ha experimentado una merma, explicada por la rebaja presupuestaria de la empresa Coca Codo Sinclair para sus programas de conservación, alcanzado a aportar solo \$20.000 USD del total comprometido (\$1.000.000 USD). Además se observan retrasos en la materialización de la cofinanciación de parte de los GAD cantonales que aún debieran aportar el 50% de su cofinanciación planificada. No obstante el equipo ha diseñado una estrategia, que he resultado exitosa, orientada a solucionar este inconveniente.

Valores Normativos

Pregunta de evaluación 4a: ¿En qué medida el proyecto, en su trabajo con las comunidades locales, aseguró la participación de todas las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones (incluyendo la implementación de las actividades)?

Valoración de inclusión participación: Satisfactoria

17. Durante las etapas previas a la implementación del proyecto (fases de formulación e identificación), se consideraron metodologías y estrategias orientadas a asegurar la participación de comunidades participantes de la iniciativa. En tanto durante implementación destaca la elaboración de planes de co-manejo. Debido a que ha logrado ser inclusivo y orientado a la aceptación de todas las partes involucradas.

Pregunta de evaluación 4b: ¿En qué medida el Proyecto ha abordado las cuestiones de igualdad de género en su diseño y está contribuyendo al empoderamiento de las mujeres, los jóvenes, y otros grupos vulnerables?

Valoración género: Moderadamente insatisfactoria

18. La iniciativa no consideró un diagnóstico de brechas, la construcción de una hoja de ruta, la elaboración de metodologías específicas, ni un capital humano especializado para la incorporación de la perspectiva de género durante la iniciativa. Sin embargo se confirmó que el proyecto ha logrado promover la participación y el liderazgo de las mujeres en la mayoría de las acciones de la iniciativa. Han sido convocadas y participado en un 40% (793 en total) en las actividades del proyecto. Este porcentaje

⁴ La calidad de ejecución e implementación se han considerado en conjunto, puesto la FAO ejecuta directamente el proyecto y las agencias socias como el GADPN son co-financiadores que no ejecutan recursos provenientes del FMAM.

es satisfactorio y se constituye en un avance hacia el cumplimiento de los objetivos número uno y tres de la política de género de la FAO.

Sostenibilidad

Pregunta de evaluación 5: ¿Qué tan sostenibles son y/o serán los resultados alcanzados hasta la fecha a nivel ambiental, social, institucional y financiero?

Sostenibilidad política, institucional y financiera

Valoración política, institucional y financiera: Moderadamente Probable

19. Transcurridos dos años de implementación del proyecto, las autoridades y los/as funcionarios/as GADPN, como resultado de su participación activa y su coordinación permanente con el staff del proyecto, han comenzado a profundizar y confirmar su compromiso con la conservación y uso sustentable de la biodiversidad como eje central de su estrategia de desarrollo provincial, sin embargo la sostenibilidad institucional y económica aún no está asegurada. El GADPN y los GAD cantonales probablemente no estarán en condiciones económicas para continuar con la misma intensidad con los procesos llevados adelante, lo que sumado a un posible cambio de autoridades locales en 2019, constituyen una inseguridad adicional para continuidad a los beneficios derivados de la intervención.

Sostenibilidad Social

Valoración Sostenibilidad social: Moderadamente Probable

20. Aunque se constató que los/as agricultores/as han desarrollado capacidades e implementado buenas prácticas, la sostenibilidad de la acción estará condicionada a buen acompañamiento técnico y a que las prácticas desarrolladas tengan réditos en el mejoramiento de sus condiciones de vida de los/as beneficiarios.

Riesgos políticos, ambientales e institucionales

Probabilidad global de riesgos para la sostenibilidad: Probable

21. El proyecto ha tenido una buena gestión del riesgo y su mayoría están incluidos en el Prodoc y los informes parciales. Se identifican adicionalmente cuatro nuevos riesgos políticos, institucionales y ambientales a tener en cuenta, dado que podrían incidir en la sostenibilidad del proyecto, estos son: a. Referéndum constitucional: De ser aprobado, se limitarían la re-elección, aumentando las posibilidades de un cambio de autoridades de los gobiernos locales; b. Compromiso de la institucionalidad del Estado: La implementación de los productos del proyecto asociados a la sostenibilidad institucional, especialmente el FODESNA, requerirá de la suscripción y visado de distintas instituciones del Estado a nivel central y local; c. Ley integral amazónica: Se prevé aprobar esta nueva ley a principios de 2018, entre otras iniciativas, incluye un sistema de incentivos monetarios a los gobiernos locales que cuenten con inversiones petroleras, esto podría fomentar la expansión de la industria en sur-este de la provincia del Napo; d. Gran Minga Agropecuaria: Política pública que orientada a promover el desarrollo agropecuario en el Ecuador. Una de las medidas contempladas será la entrega subsidiada a pequeños agricultores de un millón de kits de insumos, semillas, fertilizantes y fungicidas.

Lecciones aprendidas

22. Producto de la evaluación realizada fue posible rescatar las siguientes lecciones aprendidas:

- **Lección aprendida 1:** Es necesaria una fase de inceptión para revisar el Prodoc, evaluar los cambios en contexto y realizar ajustes, antes de iniciar la implementación técnica del proyecto, a su marco lógico si fuese necesario. Además de seleccionar adecuadamente y capacitar a los equipos sobre las metodologías, estándares y procedimientos técnicos y administrativos de las partes responsables de los proyecto.
- **Lección aprendida 2:** Contar, desde el inicio de los proyectos, con una estrategia de comunicación que establezca objetivos, plazos, responsables y producción de materiales, permitiría mejorar la difusión interna y hacia otras iniciativas del FAO-EC de las metodologías y resultados obtenidos, además de ser un aporte para el aseguramiento de la sostenibilidad y la replicabilidad de la iniciativa.
- **Lección aprendida 3:** Si fuese la capacitación de los equipos técnicos de los proyectos en la inclusión de perspectivas transversales, una práctica extendida en la oficina de la FAO-EC, además de realizar mayores esfuerzos en la socialización de las políticas y manuales de la FAO a nivel global, así como de las estrategias a nivel nacional, se podría asegurar una mayor adherencia a los principios y objetivos de FAO en términos de Inclusividad, poblaciones indígenas y género.
- **Lección aprendida 4:** No es posible adoptar y mantener en el largo plazo buenas prácticas de conservación y manejo sostenible si esto no significa un cambio en la situación de pobreza en la que se encuentran. Tanto el diseño como la implementación de los proyectos que se enfocan en manejo sostenible de recursos naturales deberían contemplar y alinearse a esta realidad. El proyecto implementado en Napo presenta un buen ejemplo de respuesta a esta necesidad y demanda de los grupos beneficiarios.

Conclusiones

Conclusión 1 (Criterio: Pertinencia)

23. Se comprobó que existe una alta alineación y relevancia en la implementación y diseño de los componentes, resultados y productos, en relación con las instituciones participantes y los beneficiarios del proyecto. Además la lógica de intervención apunta hacia la consecución del objetivo específico la iniciativa y este a su vez se constituye en una contribución al impacto esperado al largo plazo, traducido en los objetivos de desarrollo y ambiental global, evidenciando una alta coherencia vertical de la intervención.

Conclusión 2 (Criterio: Eficacia)

24. El grado de avance hacia las metas finales, el nivel de implementación de actividades y por lo tanto la efectividad del proyecto, es considerada como **satisfactoria** para cada uno de los componentes y la mayoría de los productos del proyecto, consiguiendo a medio término, promover los valores de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, tanto en los tomadores de decisiones, funcionarios/as públicos y productores/as beneficiarios/as. De esta forma se confirma que el proyecto ha dado un paso fundamental consolidar una mejoría en el suministro de bienes y servicios provenientes de la biodiversidad, quedando como aspecto pendiente, demostrar que las prácticas promovidas por el proyecto reeditan en una mejor calidad de vida y aumento en los ingresos de los/as productores/as.

Conclusión 3 (Criterio: Eficacia – componente 1)

25. A medio término se comprobó que se han desarrollado las capacidades y mejorado las herramientas de gestión de la biodiversidad en los/as funcionarios/as públicos y

tomadores/as de decisiones. Estos además han mostrado predisposición a establecer compromisos institucionales para incorporar en las políticas públicas locales los valores de la conservación y producción sostenible, siendo los siguientes dos años de implementación fundamentales para cristalizar y formalizar estos compromisos, darle un marco normativo y dejar institucionalizados instrumentos de promoción como el FODESNA y asegurar gobernanza ambiental de la provincia, a partir de la elaboración y puesta en marcha de la estrategia de interinstitucional de gestión de los recursos naturales. .

Conclusión 4 (Criterio: Eficacia – componentes 2 y 3)

26. Los/as productores/as, junto con tomar conciencia sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y acceder a nuevos conocimientos y herramientas, han participado activamente en la identificación y zonificación sostenible de bosques protectores, además de adoptar en sus fincas, buenas prácticas de manejo de bosques, agua, suelo, cultivos y ganadería, así como instaurado sistemas tanto silvopastorales como agroforestales. Estos logros son considerados como satisfactorios por la evaluación, ya que se orientan hacia la consecución de los resultados relacionados con la producción sostenible y conservación de la biodiversidad, y la vez, están bien articulados con la futura implementación de planes de cadenas de valor de cacao, naranjilla y los productos de biocomercio, que, de conseguir los efectos que persiguen, generaría una mejoría en las condiciones de vida e ingresos de las familias beneficiarias.

Conclusión 5 (Criterio: Eficiencia)

27. La eficiencia del proyecto es valorada como **satisfactoria**. El diseño de una estructura organizacional (gerencial y operativa) adecuada, además de un equipo técnico de calidad y con claridad de los plazos y metas bajo su responsabilidad, sumado a una implementación técnica-financiera directa de la FAO (modalidad DIM), ha propiciado una gestión eficaz, eficiente y basada en resultados. Las características positivas mencionadas, han permitido una buena capacidad de respuesta ante los inconvenientes como las demoras iniciales de implementación y retrasos en la materialización de la cofinanciación, eventos ante los cuales, el equipo en general y su dirección en particular, han diseñado e implementado estrategias exitosas de solución.

Conclusión 6 (Criterio: Valores Normativos- Inclusión y Participación)

28. Se comprobó que durante las etapas previas a la implementación del proyecto (fases de formulación e identificación), se propició la participación de comunidades beneficiarias de la iniciativa. Iniciando el proceso con la identificación del pueblo Kichwa como colectivo indígena afectado y meta del proyecto, y el establecimiento de dialogo con líderes/as y organizaciones comunitarias e indígenas. Esto permitió conocer las necesidades específicas, cosmovisiones particulares, prácticas culturales, productivas y formas de organización, dotando de coherencia el diseño y posterior ejecución del proyecto.

Conclusión 7 (Criterio: Valores Normativos- Género)

29. La iniciativa no consideró un diagnóstico de brechas, la construcción de una hoja de ruta, la elaboración de metodologías específicas (estándar 7 de la FAO) ni un capital humano especializado (estándar 2 de la FAO) para la incorporación de la perspectiva de género durante la iniciativa. Esta situación ha dificultado incorporar efectivamente la dimensión de género durante la iniciativa y medir los avances en la reducción de

las desigualdades sociales, de poder y económicas entre hombres y mujeres beneficiarias. A pesar de lo anterior, se pudo constatar que el proyecto ha logrado promover la participación de las mujeres en la mayoría de las acciones de la iniciativa,

Conclusión 8 (Criterio: Sostenibilidad)

30. **Moderadamente probable.** Si bien ha avanzado en la dirección correcta, sensibilizando, dotando de conocimientos, desarrollando capacidades y herramientas e implementando buenas prácticas de gobernanza, conservación de la biodiversidad y manejo sostenible en productores/as, tomadores de decisiones, funcionarios/as públicos, transcurridos dos años de implementación del proyecto, la sostenibilidad social, institucional y económica aún no está asegurada. En esta línea, la estrategia interinstitucional para el manejo de los recursos naturales, actualización de los PDOT y especialmente el diseño y puesta en marcha del FODESNA, serán claves y decisivos para dotar sostenibilidad económica e institucional al proyecto. En tanto la sostenibilidad social, estará supeditada a la continuidad del acompañamiento y asistencia técnica a organizaciones y productores/as, así como demostrar que los progresos logrados por el proyecto se expresan en el mejoramiento de la calidad de vida y en un aumento de sus ingresos familiares.

Recomendaciones

Recomendaciones estratégicas

Al equipo del proyecto y Representación la FAO en Ecuador sobre la sostenibilidad del proyecto.

Recomendación 1: Como una medida orientada al aseguramiento de la continuidad de los beneficios del proyecto, se recomienda elaborar e implementar una estrategia de sostenibilidad institucional, social y económica, con énfasis en consolidar un anclaje en los GAD y darle viabilidad a la estrategia interinstitucional y al FODESNA.

Sugerencias:

- Sería altamente necesario el involucramiento y apoyo de la representación de la FAO en Ecuador para conseguir apoyo político a nivel ministerial así como para consolidar la buena predisposición mostrada por el prefecto del GADPN.

Al Equipo del proyecto para el aseguramiento de criterios ambientales en las políticas públicas e instrumentos de planificación territorial.

Recomendación 2: Se recomienda plantear y organizar la presentación de las evaluaciones de los PDOT y la elaboración de ZEE, como un espacio formativo y de incidencia política a los/as funcionarios/as y autoridades de los GAD. Esto podría favorecer y facilitar el establecimiento de compromisos de integración de criterios ambientales en las políticas públicas en general y actualización de los PDOT en particular.

A la Representación de la FAO en Ecuador para mejorar la incorporación de perspectivas transversales.

Recomendación 3: Se recomienda a la FAO-EC elaborar un manual que aterrice al contexto ecuatoriano las políticas globales de pueblo indígenas y género de la FAO. Esto permitiría asegurar la inclusión efectiva de estas dimensiones en los distintos proyectos que ejecuta FAO en el país.

Sugerencia:

- Este manual debiera contener al menos los objetivos nacionales que persigue y las metodologías apropiadas para cada una de las etapas en la gestión de ciclos de proyectos.

Recomendaciones operativas

Al equipo del proyecto para mejorar la gestión del conocimiento generado.

Recomendación 4: Incorporar en el sistema de monitoreo en construcción, el seguimiento a efectos e impactos de la iniciativa, esto debiera estar acompañado a la generación de materiales de comunicación orientados a difundir las buenas prácticas y así facilitar la replicabilidad, multiplicar los efectos y aportar adicionalmente a la sostenibilidad del proyecto.

Al equipo del proyecto para ajustar las temáticas de capacitación a los intereses de los grupos beneficiarios.

Recomendación 5: Como una demanda emanada desde el colectivo meta, se recomienda incluir en el ciclo de capacitación a beneficiarios/as, el desarrollo de habilidades blandas (gerencia, liderazgo resolución de conflictos, trabajo en equipo, etc.), y estimular la participación y apropiación de mujeres y especialmente de jóvenes.

Al equipo del proyecto sobre ajustes a metas e indicadores del marco lógico.

Recomendación 6: Se recomienda realizar ajustes a los siguientes indicadores/metás del marco lógico:

Metas a ajustar	Propuesta de Ajuste
<p>Componente 1/ Resultado 1.1/ Producto 1.1.1 Meta: 6 PDOT con criterios ambientales incorporados, implementados y monitoreados (1 PDOT provincial, 5 PDOT municipales y parroquiales).</p>	<p>Modificar la formulación de la meta, reemplazándola por la siguiente: <i>Los GAD han establecido un compromiso formal para la incorporación de criterios ambientales en 6 PDOT (1 PDOT provincial, 5 PDOT municipales y parroquiales).</i></p>
<p>Componente 2/ Resultado 2.2 Indicador: Toneladas de emisiones evitadas de CO₂eq a través de la protección de bosques y reducción de la deforestación.</p>	<p>Considerar el cambio de la metodología de medición y metas realizada por equipo técnico del proyecto (Anexo 4).</p>
<p>Componente 2/ Resultado 2.2/ Producto 2.2.3 Meta: Restauración/rehabilitación de bosques degradados: 2.500 ha restauradas con técnicas de forestería análoga, reforestación o regeneración natural bajo acuerdos de conservación e incentivos.</p>	<p>A partir de informaciones recogidas por informantes clave y consideraciones del equipo del proyecto,, sería oportuno, dado que hubo una interrupción del financiamiento durante año 2017 de programas estatales de incentivos, revisar la meta y estimar la posibilidad de reducirla.</p>

1. Introducción

1. El presente documento presenta los hallazgos y conclusiones de la Evaluación de Medio Término del proyecto de tamaño mayor⁵ "Conservación y uso sostenible de la biodiversidad, los bosques, el suelo y el agua como medio para lograr el buen vivir/Sumac Kawsay en la provincia de Napo", (en adelante "el Proyecto"), GCP/ECU/082/GFF. El Proyecto, que comenzó su implementación el día 9 de abril de 2015 y cerrará oficialmente en abril de 2019, es implementado, con ejecución directa por FAO, según la modalidad DIM.⁶
2. El presupuesto total es 14.948.787 USD de los cuales 2.628.283 USD fueron financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM, GEF en inglés). El presupuesto restante representa la co-financiamiento (sea en efectivo o en especies) comprometido por los socios del Proyecto y otras contrapartes nacionales: el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Napo (GADPN), Ministerio del Ambiente de Ecuador (MAE) COCASINCLAIR EP; Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ); Rainforest Alliance; FAO; Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de los cantones de Tena, Quito, Archidona, Arosemena Tola, El Chaco y Cuyuja (ver apéndices 5 y 6).
3. Esta evaluación se llevó a cabo conjuntamente a la de otros dos proyectos que forman parte del portfolio FMAM de la FAO en Ecuador: "Manejo de recursos naturales en Chimborazo" GCP /ECU/080/GFF (evaluación final) y "Incorporación del uso y conservación de la agro-biodiversidad en las políticas públicas a través de estrategias integradas e implementación in situ en cuatro provincias alto andinas" GCP /ECU/086/GFF (evaluación final). La sección 1.3 sobre metodología proporciona información más detallada sobre el proceso de evaluación.

1.1 Propósito de la evaluación

4. La evaluación intermedia se realizó con un doble propósito. Además de rendir cuentas al donante (FMAM) y a los gobiernos nacionales y provinciales, que son contraparte en la ejecución, tiene un propósito de aprendizaje, permitiendo valorar el avance hacia el logro de los objetivos y resultados planteados, identificar las medidas correctivas necesarias para mejorar su implementación, optimizar los efectos y orientar al equipo del proyecto en la toma de decisiones futuras.
5. Los usuarios y usos previstos de la evaluación incluyen:
 - Equipo de proyecto: utilizará los hallazgos y las lecciones identificadas en la evaluación para ajustar las actividades del proyecto y decidir, conjuntamente con los gobiernos ejecutores y el donante, el camino a seguir.
 - El MAE, GADPN, todos los gobiernos municipales involucrados, los socios y las comunidades locales beneficiarias: quienes utilizarán los resultados de la

⁵ El FMAM define "Full-sized projects" los proyectos con una donación del GEF/FMAM superior a 2 millones de dólares.

⁶ DIM: Direct Implementation (Implementación Directa en español)

evaluación y las conclusiones para mejorar el alcance de los resultados en la segunda mitad del proyecto.

- FMAM (donante): quién utilizará, en consulta con la FAO, las conclusiones y recomendaciones de la evaluación para contribuir a la toma de decisiones estratégicas sobre el camino a seguir en el futuro. Además, la evaluación servirá como insumo para las evaluaciones futuras del FMAM de sus intervenciones.
- La Representación de la FAO en Ecuador (FAOEC): quién considerará los principales resultados de la evaluación para su futura planificación estratégica.
- Otros donantes y organizaciones interesados en apoyar proyectos sobre manejo integrado de los recursos naturales en Ecuador.

1.2 Alcance y objetivos de la evaluación

6. La evaluación de medio término tiene un alcance temporal que cubrió un período de 30 meses, comprendido entre el inicio de su ejecución, 9 de abril de 2015 y octubre de 2017. El alcance geográfico coincide con la zona de intervención del proyecto, la Provincia de Napo y los cantones de ejecución del proyecto, además de actores e instituciones de alcance nacional, localizados en Quito, Capital de Ecuador.
7. Esta evaluación adopta como objetivo principal lo mencionado en el documento de proyecto: "Revisar el progreso y la eficacia de la implementación del proyecto, en términos de logro de objetivos, resultados y productos. Las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación serán determinantes para aportar mejoras en el diseño general del proyecto y su estrategia de ejecución, si fueran necesarias, durante el restante periodo de duración del proyecto". También otros aspectos mencionados en el documento del Proyecto se incluyen en los objetivos específicos y preguntas de evaluación (ver matriz de evaluación apéndice 4).
8. En particular, la evaluación pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos:
 - a) Valorar la pertinencia de la intervención en relación a las necesidades y expectativas de los beneficiarios y beneficiarias (provincia y municipalidades participantes), los Objetivos de Desarrollo del País, y al Objetivo Estratégico (OE) 2 de la FAO (con particular atención al enfoque integrado del proyecto) y los objetivos BD-2, LD-1, LD-3 y SFM/REDD+-1 del FMAM (GEF-5);
 - b) Evaluar los progresos realizados por el proyecto en los dos años de ejecución, en particular, en qué medida contribuye a alcanzar los objetivos del proyecto. Al hacerlo, la evaluación valorará los avances y las brechas de cumplimiento vs las metas previstas;
 - c) Valorar los progresos para lograr la sostenibilidad de la intervención del proyecto y su impacto potencial, si es que existe, a largo plazo;
 - d) Identificar las lecciones aprendidas y medidas correctivas en cuanto al diseño, implementación y gestión del proyecto.

1.3 Metodología

9. Como se mencionó en la sección introductoria, esta evaluación se realizó en conjunto con otros dos proyectos que forman parte del portfolio FMAM de la FAO en Ecuador:

“Manejo de recursos naturales en Chimborazo” GCP /ECU/080/GFF (evaluación final) y “Incorporación del uso y conservación de la agro-biodiversidad en las políticas públicas a través de estrategias integradas e implementación in situ en cuatro provincias alto andinas” GCP /ECU/086/GFF (evaluación final).

10. Esta medida, adoptada de común acuerdo entre la Oficina de Evaluación de la FAO (OED), la Representación de la FAO en Ecuador y la Unidad de Coordinación FAO-GEF (TCI), permitió optimizar aspectos logísticos (tanto las visitas de campo como las reuniones con las partes interesadas) y aprovechar la complementariedad de las competencias técnicas de los miembros del equipo. En particular, cada miembro del equipo evaluó un proyecto específico y al mismo tiempo proporcionó apoyo a los compañeros en la evaluación de productos específicos de los otros proyectos que caen bajo su área de experiencia primaria.
11. La metodología que se ilustra en esta sección toma en cuenta este plan de evaluación conjunto. Aunque las herramientas de evaluación y algunas sub-preguntas se diseñaron específicamente para cada proyecto según su marco lógico y tipología de evaluación (final o de medio término), el equipo de evaluación utilizó, cuando posible, métodos y herramientas comunes para optimizar el uso de los recursos. El producto final de cada evaluación será el informe de evaluación según los requisitos del FMAM. Un producto adicional del proceso de evaluación es un documento conjunto que consolide lecciones aprendidas de cada evaluación sobre la gestión del portfolio FMAM en Ecuador.
12. La evaluación fue guiada por las normas y estándares del Grupo de las Naciones Unidas para la Evaluación (UNEG) y las orientaciones y requisitos del FMAM. Adoptando un enfoque consultivo y transparente, en estrecha colaboración con la Oficina de la FAO en Ecuador, el Comité Directivo del proyecto, y el equipo de evaluación del OE 2 de la FAO y bajo la coordinación de la Oficina de Evaluación de la FAO.
13. En términos del análisis de género (pregunta 4b), se hizo una valoración de la contribución del proyecto a los objetivos presentados en la Política de Equidad de Género de la FAO.⁷ Como referencia para evaluar el trabajo realizado con las comunidades locales (pregunta 4a), el equipo de evaluación utilizó el nuevo Manual de Consentimiento Libre, Previo e Informado de la FAO⁸ (FPIC, en inglés), teniendo en cuenta que fue desarrollado dos años después del inicio del proyecto. Junto a la Política de la FAO sobre Pueblos Indígenas y Tribales, este documento sirvió como referencia con respecto al enfoque y procesos de la FAO para llegar a un consenso con las comunidades locales beneficiarias de un proyecto.
14. Para dar cumplimiento a los objetivos, responder a las necesidades informativas y alcanzar los productos solicitados, se utilizó un enfoque metodológico participativo de evaluación, orientado hacia el aprendizaje, basado en la teoría del cambio (ver la figura 3) y de carácter mixto. De esta forma se combinaron técnicas e instrumentos de recolección cualitativos y cuantitativos. Una vez aplicados, se rescataron y

⁷ Política de igualdad de género de la FAO <http://www.fao.org/3/a-i3205s.pdf>

⁸ El Manual FPIC y Política de la FAO sobre pueblos indígenas y tribales, respectivamente, están disponibles a los enlaces siguiente: <http://www.fao.org/3/a-i6190s.pdf> and <http://www.fao.org/docrep/013/i1857s/i1857s.pdf>

analizaron cada uno de los hallazgos resultantes, para luego triangular los antecedentes y de esta forma obtener una base explicativa fiable de la valoración de los distintos aspectos del proyecto

15. Las necesidades informativas de la evaluación están determinadas por 6 criterios y 7 preguntas y sub-preguntas de evaluación asociadas. Cada una de estas fue respondida en base a descripciones, análisis y mediciones, tomando en consideración el diseño del programa, la estructura de gestión, los procesos impulsados y los resultados a medio término de la intervención. A continuación se presenta un listado con las preguntas evaluativas asociadas a los criterios de la evaluación:

Tabla 1: Criterios y preguntas de evaluación

Criterio	Preguntas
Pertinencia	Pregunta 1. ¿Han sido adecuadas la estrategia y acciones del proyecto para atender las necesidades de todos los actores involucrados en temas de conservación y uso sostenible de la biodiversidad, incluyendo el apoyo a la implementación de políticas y programas del Gobierno del Ecuador, del GEF y de la FAO (en particular OE2)?
Eficacia	Pregunta 2. ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto al momento de la evaluación, y están éstos contribuyendo y/o posicionados para contribuir al logro de los objetivos ambientales y de desarrollo del proyecto?
Eficiencia	Pregunta 3. ¿Las modalidades de intervención, la estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos y operativos dispuestos, han contribuido u obstaculizado la consecución de los resultados y objetivos del proyecto?
Valores Normativos	Pregunta 4a. ¿En qué medida el proyecto, en su trabajo con las comunidades locales, aseguró la participación de todas las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones (incluyendo la implementación de las actividades)?
	Pregunta 4b. ¿En qué medida el Proyecto ha abordado las cuestiones de igualdad de género en su diseño y está contribuyendo al empoderamiento de las mujeres, los jóvenes, y otros grupos vulnerables?
Sostenibilidad	Pregunta 5. ¿Qué tan sostenibles son y/o serán los resultados alcanzados hasta la fecha a nivel ambiental, social, institucional y financiero?
Lecciones Aprendidas	Pregunta 6. ¿Qué lecciones se pueden aprender del diseño, implementación y gestión del proyecto que puedan ser de utilidad para el logro de los resultados esperados y a otros proyectos presentes y futuros?

16. Además, con la finalidad de asegurar un análisis comprehensivo, se desarrollaron sub-preguntas, las que, asociadas a indicadores, criterios de juicio, métodos de recolección y fuentes de información, configuraron la matriz de la presente evaluación (Ver apéndice 4) que ha guiado la recolección de información.
17. El estudio de evaluación, se llevó a cabo entre los meses de septiembre y noviembre de 2017, contó con un trabajo de campo de quince días, donde se visitaron los cantones Tena, Cuyuja, Arosemena Tola y Archidona, incluyendo como informantes clave, a beneficiarios/as, tomadores/as de decisiones, funcionarios/as públicos, técnicos/as, profesionales y directivos de las organizaciones vinculadas a la ejecución del proyecto (Apéndice 1). Obteniendo una muestra territorialmente representativa

de informantes, datos cuantitativos y antecedentes cualitativos (opiniones, percepciones y valoraciones de la formulación e implementación del proyecto), insumos fundamentales para la elaboración del presente informe.

18. Las técnicas de recolección de información (entrevistas, grupos focales, revisión bibliográfica y observación in situ) fueron aplicadas, dependiendo de la información que maneje, diferencialmente a los distintos agentes clave. Los instrumentos se diseñaron en función de las preguntas de evaluación, los criterios de juicio y los objetivos de la consultoría (Apéndice 8: Instrumentos de recolección de información).

1.4 Limitaciones

19. Durante el desarrollo de la evaluación hubo algunas limitaciones que afectaron la recolección y análisis de antecedentes relativos a los avances del proyecto. Estas condicionantes son puntuales y no comprometieron las labores y la calidad de la investigación. Las limitaciones son las siguientes:

- a) **Temporales:** El presupuesto de la evaluación y otros factores logísticos y procesual limitaron el trabajo de campo a dos semanas. Una investigación con un trabajo de campo más holgado, hubiese permitido una mayor calidad en la reflexión con los informantes clave.
- b) **Simultaneidad:** Como se mencionó arriba, la evaluación se desarrolló en conjunto con otras dos evaluaciones finales de proyectos FMAM para optimizar el proceso de evaluación. Si bien esta modalidad tuvo algunas ventajas, incluyendo el contraste de opiniones y la posibilidad de elaborar lecciones aprendidas conjuntas, la realización de entrevistas simultáneas a algunos de actores clave de los tres proyectos en los ministerios de Medio Ambiente y Agricultura, así como con FAO-EC, comprometieron la profundización en algunas preguntas relevantes.
- c) **Medición de indicadores:** Algunas metas intermedias del proyecto, relativas fundamentalmente al mejoramiento en los ingresos y medios de vida de la población beneficiaria, aunque al momento de la evaluación se contaba con estudio socioeconómico realizado en junio de 2017 (en revisión al momento de la evaluación), no se cuenta con una línea de base al inicio del proyecto que permita contrastar los resultados. Esta situación impidió contar con datos cuantitativos para medir el avance de medio término de algunos indicadores. Por ejemplo el indicador de resultado 3.1: 10% de aumento del ingreso actual medio de 200 productores (100 mujeres) que se dedican al turismo comunitario y al biocomercio sustentable.
- d) **Perspectivas transversales:** Un elemento fundamental para la presente evaluación, es analizar los avances y posibles retrocesos en las relaciones de género en el territorio de intervención. El proyecto no cuenta con un diagnóstico (ex ante) de las brechas entre hombres y mujeres, dificultando la valoración respecto a una posible disminución o ampliación de dicha brecha.

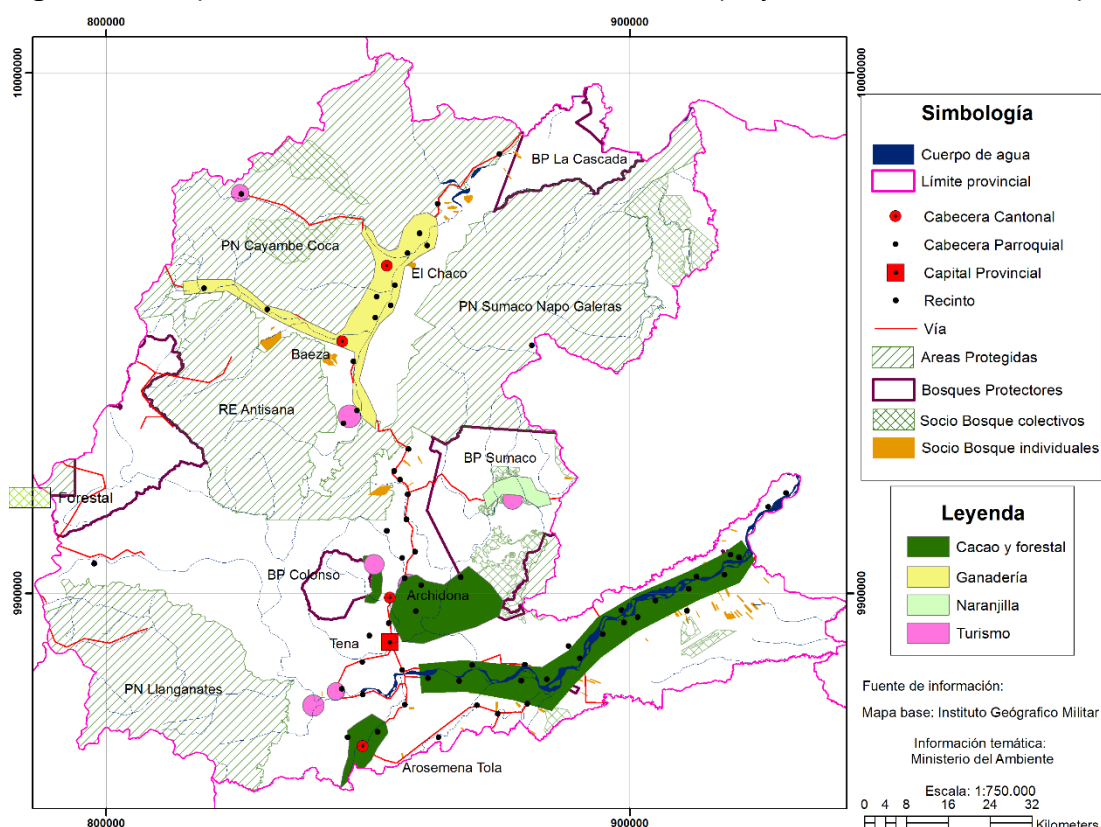
1.5 Estructura del informe

20. El informe está compuesto por cinco apartados. Después de esta introducción, se mencionan los antecedentes de la iniciativa, describe el contexto en el que se inserta y se presenta una reconstrucción y análisis de su teoría del cambio.
21. En los siguientes dos apartados se describen, analizan y discuten los principales hallazgos de la evaluación de acuerdo a las preguntas de evaluación (sección 3) y lecciones aprendidas (sección 4). Un listado de conclusiones y recomendaciones operativas y estratégicas se presentan en las secciones 5 y 6. Los apéndices y anexos en su mayoría aportan información sobre el proceso de evaluación, la metodología y el análisis realizado para substanciar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe.

2. Antecedentes y contexto del proyecto

2.1 Contexto del proyecto

22. Ecuador posee una gran diversidad biológica, debido a su amplia variedad de ambientes altitudinales y ecológicos. A pesar de su extensión territorial relativamente pequeña, ha sido reconocido como uno de los 17 países más mega diversos del mundo por el gran número de especies endémicas que alberga. Se estima que la flora de Ecuador comprende entre 20.000 y 25.000 especies de plantas vasculares, con porcentajes de endemismo que fluctúan entre el 20% y el 25%. Esta diversidad biológica se corresponde con una abundante agrobiodiversidad, fundamental para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico de las poblaciones rurales y urbanas. Además de la amplia variedad de ecosistemas, especies y recursos genéticos, el país se caracteriza por una riqueza cultural y étnica que se manifiesta en la diversidad de prácticas tradicionales y modalidades de manejo de la tierra, selección de cultivos y la utilización de los cultivares nativos y recursos silvestres.
23. La provincia de Napo, el área de intervención del proyecto, con una superficie de 12.504 km², se extiende desde la Cordillera de los Andes hasta los inicios de la llanura amazónica, y ocupa la parte alta del sistema hidrográfico del río Napo. La provincia es uno de los hotspots de biodiversidad más ricos y diversos a nivel mundial; un total de 19 de los 91 ecosistemas reportados para el Ecuador continental se encuentran distribuidos en la provincia. Su población es de 103.697 habitantes, de los que el 56% es rural (57.859 habitantes). Los niveles de pobreza en la provincia son altos; el 77,1% de la población se encuentra en situación de pobreza, mientras que el 42,8% se encuentra en situación de extrema pobreza. Las actividades agropecuarias y la extracción de madera constituyen la única fuente de ingreso en las áreas rurales y al mismo tiempo constituyen los factores claves que ponen en riesgo la conservación de la biodiversidad y de las funciones eco-sistémicas (ver figura 1).

Figura 1: Mapa del territorio de intervención del proyecto (Provincia de Napo)

24. Las actividades agropecuarias y la extracción de madera son las principales fuentes de ingreso en las áreas rurales y al mismo tiempo uno de los factores claves que ponen en riesgo la conservación de la biodiversidad y de las funciones ecosistémicas. Las prácticas poco sostenibles de la actividad silvoagropecuaria y el aprovechamiento forestal generan presiones sobre los recursos naturales en la zona de amortiguamiento de la Reserva de Biosfera Sumaco y las áreas protegidas de la provincia de Napo. Se estima que entre 40-60% de los suelos de la provincia están degradados, lo que resulta en una constante ampliación de la frontera agrícola. Se deforestan anualmente un promedio de 2.932 ha/año según los registros más recientes, siendo el 99% de esta superficie deforestada destinada a fines agropecuarios.

2.2 Antecedentes del proyecto

25. Como respuesta al contexto descrito, aprovechando la oportunidad de financiamiento ofrecida por el FMAM-5, el GADN con posterior revisión y aporte de FAO, diseña el proyecto evaluado, buscando ofrecer a las comunidades rurales oportunidades de ingresos, reduciendo la pobreza rural, conservando los recursos naturales, contribuyendo a la obtención de beneficios ambientales globales. La propuesta de soluciones a mediano y largo plazo que ofrece el proyecto, se desprende de su lógica vertical, estructurada por 4 componentes, 6 resultados y 19 productos asociados, desde cuya implementación, se espera alcanzar un objetivo específico y contribuir a la consecución de un objetivo ambiental global y un objetivo de desarrollo. La lógica de intervención se expone en la figura 2.

Figura 2: Lógica vertical del proyecto (objetivos – componentes – resultados)

Objetivo Ambiental Global: Promover la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, detener y revertir la degradación de tierras y la deforestación, y mejorar el manejo de los bosques en la Provincia de Napo.	
Objetivo de Desarrollo: Aumentar y mejorar el suministro de bienes y servicios procedentes de la agricultura, la ganadería, y la actividad forestal de una manera sostenible en la Provincia de Napo	
Objetivo Específico del Proyecto: Promover la conservación de la biodiversidad, el manejo sostenible de suelos, bosques y agua, a través de la inversión estratégica de los recursos públicos, la gobernanza ambiental participativa, mecanismos de incentivos, ecoturismo comunitario y biocomercio en la provincia de Napo.	
Componentes	Resultados
Componente 1: Fortalecimiento institucional para la incorporación de las estrategias de conservación y uso sostenible de los recursos naturales renovables en la planificación participativa del territorio, con base en un enfoque ecosistémico.	Resultado 1.1: La gobernanza ambiental participativa en la Provincia de Napo ha sido mejorada.
	Resultado 1.2: Inversiones aumentadas para el manejo de los recursos naturales.
Componente 2: Diseño y promoción de paisajes y sistemas de producción agrosilvopastoril que incluyen el manejo sostenible del agua, suelos y bosques, y la mejora de los medios de vida de la población local en la Provincia de Napo.	Resultado 2.1: Sistemas productivos han incorporado buenas prácticas de conservación y manejo de recursos naturales en 4 sitios prioritarios de la provincia de Napo.
	Resultado 2.2: La presión sobre los bosques de la Reserva de Biosfera de Sumaco ha sido reducida a través de la implementación de una estrategia para el Manejo Forestal Sostenible (MFS).
Componente 3: Promoción del biocomercio y del turismo comunitario sostenible como estrategia de conservación de la biodiversidad, manejo sostenible de los recursos naturales, y mejoramiento de medios de vida de comunidades locales.	Resultado 3.1: Conservación y uso sostenible de la biodiversidad y medios de vida mejorados mediante el fomento del turismo comunitario sostenible y del biocomercio.
Componente 4: M&E y disseminación de información.	Resultado 4.1: Implementación del proyecto a partir de la "Gestión basada en Resultados" y facilitada la aplicación de lecciones aprendidas y buenas prácticas en futuras acciones.

26. Para su ejecución, el diseño del proyecto, entendiendo acertadamente que las acciones conjuntas aumentan las probabilidades de éxito e impacto de la iniciativa, además de promover desde un inicio y el dialogo y gobernanza ambiental participativa, propició la articulación con distintas instituciones públicas y no estatales, las que participarían de la siguiente forma:

a) Ejecutores y co-ejecutores:

- FAO: Agencia responsable de la supervisión y provisión de asesoramiento técnico durante la implementación del proyecto.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Napo (GADPN): Socio principal de ejecución del proyecto.
- Ministerio de Ambiente (MAE): Socio co-ejecutor principal.

27. Los últimos dos, tienen la responsabilidad de asegurar la coordinación de los 4 componentes del proyecto, y la coordinación y colaboración con los GAD cantonales, las organizaciones comunitarias locales y los demás socios.

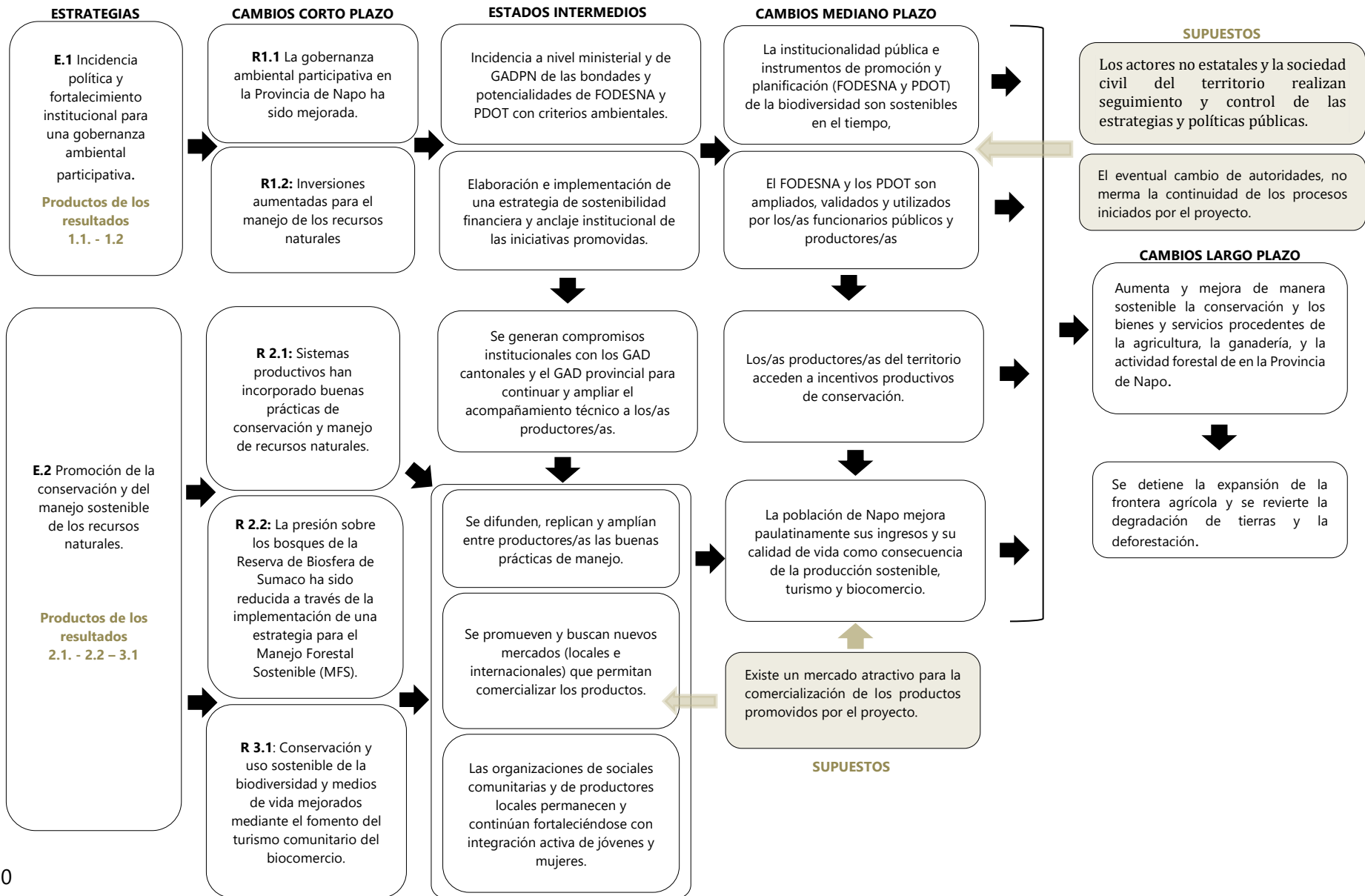
b) Instituciones contraparte:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); GIZ; Gobiernos municipales de El Chaco, Tena, Archidona, Quijos, Arosemena Tola; el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cuyuja; Proyecto hidroeléctrico Coca-Codo Sinclair, la ONG Rainforest Alliance, y la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Amazonía Andina (ICAA).

2.3 Teoría de Cambio

28. A diferencia de la lógica de intervención del proyecto, en la teoría del cambio, en cuya construcción se incluyó la reflexión del equipo del proyecto, se identifican dos estrategias que impulsan la ruta de cambio de la iniciativa: 1. Incidencia Política y fortalecimiento institucional para una gobernanza ambiental participativa y 2. Promoción de la conservación y del manejo sostenible de los recursos naturales.
29. Cada estrategia está asociada a grupos de resultados del proyecto, los que, a partir de su implementación, impulsan a una cadena de cambios a corto, mediano (precondiciones) y largo plazo (impactos), Cambios que a su vez estarán directa o indirectamente supeditados al cumplimiento de una serie de supuestos.
30. La teoría del cambio propuesta, de otro lado, no supone modificaciones sustanciales a los resultados y objetivos del proyecto; esta incorpora variables adicionales, entendidas como estados intermedios, cambios al mediano plazo y supuestos necesarios para alcanzar los cambios locales y globales que la implementación del proyecto pretende generar (Ver figura 3).
31. Los estados intermedios descritos, imprescindibles para asegurar los cambios al mediano y largo plazo, están relacionados principalmente con acciones de sostenibilidad, replicabilidad, multiplicación de efectos y comunicación efectiva de los beneficios del enfoque y las acciones emprendidas. Estos son: a. Se establecen compromisos institucionales con los GAD para continuar y ampliar el acompañamiento técnico a los/as productores/as; b. Incidencia a nivel ministerial y de GADPN y difusión de las potencialidades de FODESNA y PDOT con criterios ambientales; c. Elaboración e implementación de una estrategia de sostenibilidad financiera y anclaje institucional de las iniciativas; d. Las organizaciones sociales comunitarias y de productores locales permanecen y continúan fortaleciéndose con integración activa de jóvenes y mujeres; e. Se difunden, replican y amplían entre productores/as las buenas prácticas de manejo; f. Se promueven y se buscan nuevos mercados que permitan comercializar los productos.

Figura 3: Reconstrucción de la teoría del cambio del proyecto



3. Hallazgos de la evaluación

32. La presentación de hallazgos se realizará siguiendo la estructura de la matriz de evaluación y satisfaciendo las necesidades informativas ahí resumidas. Se dará respuesta a las preguntas y sub preguntas asociadas a cada uno de los seis criterios de evaluación. En algunos casos, las sub-preguntas, que se exponen como nota al pie, han sido agrupadas, consolidando una respuesta.

3.1 Pertinencia

Pregunta de evaluación 1: ¿Han sido adecuadas la estrategia y acciones del proyecto para atender las necesidades de todos los actores involucrados en temas de conservación y uso sostenible de la biodiversidad, incluyendo el apoyo a la implementación de políticas y programas del Gobierno del Ecuador, del GEF y de la FAO (en particular OE2)?

Hallazgo 1. Se comprobó que el diseño del proyecto tiene una buena coherencia vertical y que existe una alta alineación y relevancia en la implementación y diseño de los componentes, resultados y productos del proyecto, en relación con los resultados esperados a nivel institucional, además de responder a las necesidades e intereses de los grupos beneficiarios.

3.1.1 Pertinencia política, institucional y estratégica⁹

33. De la revisión de documentación y entrevistas a actores clave del proceso evaluativo, se pudo constatar una alta relevancia del diseño y pertinencia en la implementación de los resultados del proyecto con el objetivo estratégico 2 de la FAO, los objetivos LD-1, LD-3 BD-2 y SFM/REDD+-1 del FMAM, las áreas prioritarias 1 y 4 del Marco de Programación de País (MPP) de la FAO-EC, los distintos ejes, objetivos y políticas incluidas en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013 – 2017, el PNBV 2017 – 2021 del gobierno del Ecuador. El detalle de la alineación mencionada se describe a continuación.

Alineación con PNBV 2013–2017 y 2017-2021

34. El PNBV es un instrumento cuatrienal del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, en él se plasman las orientaciones para cumplir con el programa de gobierno y garantizar los derechos de los ciudadanos, las políticas públicas, la programación y ejecución de los presupuestos, así como la priorización de la inversión pública.
35. Considerando los tres componentes y cinco resultados de intervención del proyecto incluidos en el Prodoc, las actividades implementadas y los efectos de medio término obtenidos, se constata una fuerte coherencia de la iniciativa con las políticas

⁹ Sub preguntas:

1.1 Pertinencia política ¿En qué medida el Proyecto aborda necesidades y prioridades clave en temas de conservación y uso sostenible de la biodiversidad, en apoyo a políticas y programas del gobierno provincial de Napo y adaptándose a cambios en necesidades?

1.3 Sinergias -- ¿En qué medida el enfoque, la estrategia y los resultados del proyecto están en línea y han contribuido con las prioridades de la FAO bajo el OE 2? (rubrica a ser desarrollada con el equipo de evaluación del objetivo estratégico 2)

1.4 ¿En qué medida el enfoque, la estrategia y los resultados del proyecto están en línea y han contribuido con las prioridades del FMAM (BD2, LD-1, LD-3, SFM/REDD+-1)?

contenidas en los objetivos 7,8,9 y 10 del PNBV 2013 -2017 y los objetivos 3 y 6 del PNBV 2017- 2021, relevancia especificada a continuación:¹⁰

Tabla 2: Objetivos PNBV 2013 – 2017 y 2017-2021 alineados con el proyecto

Objetivos	Resultados Alineados				
	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1
PNBV 2013 – 2017					
Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global	●	●	●	●	●
Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible			●		
Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas			●		●
Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva			●		●
PNBV 2017 - 2021					
Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones	●	●	●	●	●
Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral		●	●	●	●
Resultado 1.1: La gobernanza ambiental participativa en la Provincia de Napo ha sido mejorada. Resultado 1.2: Inversiones aumentadas para el manejo de los recursos naturales. Resultado 2.1: Sistemas productivos han incorporado buenas prácticas de conservación y manejo de recursos naturales en 4 sitios prioritarios de la provincia de Napo. Resultado 2.2: La presión sobre los bosques de la Reserva de Biosfera de Sumaco ha sido reducida a través de la implementación de una estrategia para el Manejo Forestal Sostenible (MFS). Resultado 3.1: Conservación y uso sostenible de la biodiversidad y medios de vida mejorados mediante el fomento del turismo comunitario sostenible y del biocomercio.					

Alineación con los objetivos del FMAM

36. La iniciativa, tanto el diseño como su implementación, está fuertemente relacionada y da respuestas a objetivos de tres de las áreas estratégicas del FMAM-5: a. Biodiversidad; b. Degradación de Tierras y; c. Ordenación forestal sostenible/REDD-Plus (Ver tabla 3).
37. En el ámbito de la biodiversidad, el proyecto ha contribuido a “Integrar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en los sectores y paisajes productivos” (BD 2). Aporte materializado través del apoyo a dos de las tres actividades principales del área estratégica de biodiversidad,¹¹ estas son: Promoción de la certificación de productores y asociaciones productivas, especialmente de Cacao y el apoyo para el establecimiento de marcos normativos y reglamentarios que ofrezcan incentivos para que los agentes privados armonicen sus prácticas y comportamientos con los principios de la utilización y la ordenación sostenibles y el desarrollo de capacidades y transferencia de conocimiento a institucionales del Estado, especialmente el GADPN.

¹⁰ El detalle de las políticas y resultados contenidos en cada objetivo y su asociación con resultados del proyecto se puede ver en el apéndice 9 del presente informe.

¹¹ Según el documento: FMAM de la A a la Z. Guía del Fondo para el Medio Ambiente Mundial para las organizaciones de la sociedad civil

38. El área estratégica de degradación de tierras, el Prodoc la ha considerado y la implementación de actividades ha aportado a “mejorar el flujo de servicios de los ecosistemas agrícolas para preservar los medios de subsistencia de las comunidades locales “(LD-1) y a “Reducir las presiones sobre los recursos naturales como consecuencia de los usos contrapuestos de la tierra en el contexto más amplio del paisaje” (LD-3). Esto se ha logrado gracias a la ejecución de actividades para los resultados 1.2: Inversiones aumentadas para el manejo de los recursos naturales; 2.1: Sistemas productivos han incorporado buenas prácticas de conservación y manejo de recursos naturales en 4 sitios prioritarios de la provincia de Napo; Resultado 3.1: Conservación y uso sostenible de la biodiversidad y medios de vida mejorados mediante el fomento del turismo comunitario sostenible y del biocomercio.
39. A través del apoyo a la construcción de una estrategia para el manejo forestal sostenible en la provincia del Napo, la instauración de planes de co-manejo, la promoción de la restauración forestal, la implementación de un sistema de trazabilidad forestal (R.2.2) y la difusión de buenas prácticas en la silvicultura comunitaria y de pequeños productores (R.2.1) han contribuido al objetivo “SFM/REDD+-1 Reducir las presiones sobre los recursos forestales y generar flujos sostenibles de servicios de los ecosistemas forestales” del área estratégica Ordenación forestal sostenible/REDD-Plus.

Tabla 3: Objetivos del FMAM alineados con el proyecto

Objetivos FMAM	Resultados Alineados				
	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1
BD-2 Integrar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en los sectores y paisajes productivos, tanto terrestres como marino.	●	●	●		●
LD-1 Mantener o mejorar el flujo de servicios de los ecosistemas agrícolas para preservar los medios de subsistencia de las comunidades locales.			●		●
LD-3 Reducir las presiones sobre los recursos naturales como consecuencia de los usos contrapuestos de la tierra en el contexto más amplio del paisaje.		●	●	●	●
SFM/REDD+-1 Reducir las presiones sobre los recursos forestales y generar flujos sostenibles de servicios de los ecosistemas forestales.			●	●	
Resultado 1.1: La gobernanza ambiental participativa en la Provincia de Napo ha sido mejorada. Resultado 1.2: Inversiones aumentadas para el manejo de los recursos naturales. Resultado 2.1: Sistemas productivos han incorporado buenas prácticas de conservación y manejo de recursos naturales en 4 sitios prioritarios de la provincia de Napo. Resultado 2.2: La presión sobre los bosques de la Reserva de Biosfera de Sumaco ha sido reducida a través de la implementación de una estrategia para el Manejo Forestal Sostenible (MFS). Resultado 3.1: Conservación y uso sostenible de la biodiversidad y medios de vida mejorados mediante el fomento del turismo comunitario sostenible y del biocomercio.					

40. Finalmente mencionar que para los cuatro objetivos FMAM incluidos en el diseño del proyecto, se formularon indicadores asociados, los que permitirán verificar el nivel de contribución a dichos objetivos y estrategias.

Sinergias con el objetivo estratégico 2 y el MPP de la FAO

41. Se comprobó que todos los componentes y resultados de proyecto están alineados con el objetivo estratégico 2 de la FAO “Lograr que la agricultura, la actividad forestal y la pesca sean más productivas y sostenibles” y sus cuatro resultados asociados (Ver tabla 4).
42. También se identificó una alta pertinencia con el Marco de Programación de País, específicamente con el área prioritaria 1 “Contribuir en el fortalecimiento de las políticas públicas para incrementar la productividad sistémica de forma sostenible, así como facilitar las actividades en el sector agropecuario, acuícola y pesquero vinculados al cambio de la matriz productiva” y el área prioritaria 4 “Contribuir a la consolidación de la política pública ambiental a través de la conservación, valoración y manejo sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales como recurso estratégico del Estado, así como asegurar los servicios Ecosistémicos, y desarrollar estrategias de adaptación y mitigación para enfrentar el cambio climático y asegurar la soberanía alimentaria” (ver tabla 5).

Tabla 4: Resultados del objetivo estratégico 2 de la FAO alineados con el proyecto

Objetivo Estratégico 2 /resultados	Resultados Alineados				
	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1
Objetivo estratégico 2: Hacer que la agricultura, la actividad forestal y la pesca sean más productivas y sostenibles	●	●	●	●	
2.1 Los productores y los gestores de recursos naturales adoptan prácticas que aumentan y mejoran el suministro de bienes y servicios en los sistemas de producción del sector agrícola de forma sostenible.	●	●	●	●	●
2.2 Los interesados de los Estados Miembros refuerzan la gobernanza (las políticas, las leyes, los marcos de gestión y las instituciones que son necesarios para apoyar a los productores y los gestores de recursos naturales) en la transición a sistemas de producción sostenible en el sector agrícola.	●			●	
2.3 Los interesados aprueban o adoptan instrumentos internacionales (incluidos los regionales) y apoyan mecanismos de gobernanza conexos para los sistemas de producción sostenible del sector agrícola.	●				
2.4 Las partes interesadas toman decisiones basadas en hechos comprobados sobre la planificación y ordenación de los sectores agrícolas y los recursos naturales para apoyar la transición a sistemas sostenibles de producción agrícola mediante la supervisión, la estadística, la evaluación y el análisis.	●				
Resultado 1.1: La gobernanza ambiental participativa en la Provincia de Napo ha sido mejorada. Resultado 1.2: Inversiones aumentadas para el manejo de los recursos naturales. Resultado 2.1: Sistemas productivos han incorporado buenas prácticas de conservación y manejo de recursos naturales en 4 sitios prioritarios de la provincia de Napo. Resultado 2.2: La presión sobre los bosques de la Reserva de Biosfera de Sumaco ha sido reducida a través de la implementación de una estrategia para el Manejo Forestal Sostenible (MFS). Resultado 3.1: Conservación y uso sostenible de la biodiversidad y medios de vida mejorados mediante el fomento del turismo comunitario sostenible y del biocomercio.					

Tabla 5: Áreas prioritarias del MPP alineados con el proyecto

Área prioritaria	Resultados Alineados				
	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1
Áreas prioritaria 1: Contribuir en el fortalecimiento de las políticas públicas para incrementar la productividad sistémica de forma sostenible, así como facilitar las actividades en el sector agropecuario, acuícola y pesquero vinculados al cambio de la matriz productiva.	●	●	●		●
Áreas prioritaria 4: Contribuir a la consolidación de la política pública ambiental a través de la conservación, valoración y manejo sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales como recurso estratégico del Estado, así como asegurar los servicios Ecosistémicos, y desarrollar estrategias de adaptación y mitigación para enfrentar el cambio climático y asegurar la soberanía alimentaria.	●	●		●	
Resultado 1.1: La gobernanza ambiental participativa en la Provincia de Napo ha sido mejorada. Resultado 1.2: Inversiones aumentadas para el manejo de los recursos naturales. Resultado 2.1: Sistemas productivos han incorporado buenas prácticas de conservación y manejo de recursos naturales en 4 sitios prioritarios de la provincia de Napo. Resultado 2.2: La presión sobre los bosques de la Reserva de Biosfera de Sumaco ha sido reducida a través de la implementación de una estrategia para el Manejo Forestal Sostenible (MFS). Resultado 3.1: Conservación y uso sostenible de la biodiversidad y medios de vida mejorados mediante el fomento del turismo comunitario sostenible y del biocomercio.					

43. Apuntar que esta alta alineación, especialmente con el objetivo estratégico 2 de la FAO, no responde a una acción deliberada durante la formulación del proyecto, más bien da cuenta de la amplitud de intervenciones que el objetivo ofrece y su alta sintonía con la realidad y las necesidades de producción sostenible y conservación del Ecuador en general y la provincia del Napo en particular.

3.1.2 Pertinencia específica¹²

44. Se constató que el proyecto ha respondido a los intereses y necesidades de los beneficiarios, quienes han valorado especialmente:
- El acceso a conocimiento y el desarrollo de técnicas y capacidades para implementar en sus fincas una agricultura sostenible y diversificada.
 - El fortalecimiento de las organizaciones de productores, como paso indispensable para promover una mejor calidad y cantidad de producción, así como para acceder a nuevos mercados.
 - La oportunidad y expectativa que ofrece la iniciativa dado que propone, a través la producción sostenible y el acercamiento de los mecanismos de incentivos para la conservación la mejora de sus condiciones de vida.
45. La coherencia con las necesidades de los/as beneficiarios/as se debe principalmente a que los actores involucrados en la formulación del proyecto, tales como GADPN, GAD parroquiales y GAD cantonales, además de otros actores no estatales, cuentan con historia de trabajo en la provincia y conocimiento del territorio, permitiendo que los problemas identificados y las posibles soluciones estuvieran (y continúen)

¹² Sub Pregunta 1.2 Pertinencia específica - ¿El proyecto responde aún a las necesidades de las comunidades locales/indígenas y otros beneficiarios con los cuales se implementan las actividades?

alineadas con los intereses de las comunidades y organizaciones beneficiarias de la iniciativa.

46. La armonía identificada entre los marcos institucionales e intereses estratégicos de las organizaciones involucradas en el proyecto, sumado al diseño y ejecución de una intervención coherente con las necesidades sentidas de los/as beneficiarios/as de la iniciativa, ha sido uno de los factores de éxito identificados, logrando combinar el apoyo a la creación de políticas públicas del país y la provincia, los valores de la conservación de la biodiversidad y la producción sostenible con el desarrollo de capacidades, la facilitación de insumos y equipamiento y el acceso a mercados para el colectivo meta.

3.1.3 Puntos fuertes y débiles del diseño del proyecto¹³

Puntos fuertes

47. El diseño del proyecto presenta buena coherencia vertical, alta alineación con las políticas y estrategias de las instituciones interesadas, elevada coherencia con las necesidades e interés de los grupos beneficiarios, adecuada identificación de socios y apostó acertadamente hacia la continuidad de procesos en curso.
48. La descripción de los puntos fuertes se listan a continuación:
- **Coherencia vertical:** La lógica vertical de la intervención (Fines – propósitos – resultados – productos) presenta altos nivel de coherencia en relación al cumplimiento de objetivos en sus distintos niveles. Es decir, el logro de los productos contribuyen a alcanzar los resultados y si se alcanzan los resultados en su conjunto, se conseguiría el objetivo específico (propósito), aportando a los objetivos de desarrollo y ambiental del proyecto (fines).
 - **Alineación:** Los componentes, resultados y productos incorporados en la estrategia de la acción, tal como se menciona en los puntos 3.1.1 y 3.1.2 son coherentes con las necesidades sentidas de los/as beneficiarios/as y están alineados con los interés estratégicos de las instituciones participantes.
 - **Identificación de socios:** La selección de aliados estratégicos y socios del proyecto ha sido adecuada, cuentan con historia de trabajo en el territorio, presentan compromiso e interés con las acciones del proyecto y tienen predisposición a la generación de sinergias. Afirmación que surge desde entrevistas realizadas a sus responsables de las instituciones.
 - **Continuidad de procesos:** El proyecto fue diseñado (e implementado) pensando en el apoyo y fortalecimiento de procesos ya iniciados (como por ejemplo el fortalecimiento de organizaciones de productores/as y la promoción de una agricultura sostenible), estrategia de continuidad que ha permitido afianzar los avances de intervenciones anteriores de ONG y agencias de cooperación, optimizar recursos y amplificar las perspectivas de éxito del proyecto.

¹³ Sub preguntas:

1.3 Diseño - ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del diseño de proyecto en cuanto al logro de los resultados esperados?

Puntos débiles

49. Las debilidades de diseño del proyecto se relacionan principalmente con su temporalidad (desfase entre diseño y ejecución), la formulación de algunos indicadores, la amplitud temática y la incorporación del enfoque de género.

50. La justificación de los puntos débiles identificados se presenta a continuación:

- **Tiempo entre la formulación y la ejecución:** Entre la formulación del proyecto y el inicio de su implementación, transcurrió un tiempo de tres años. Esta situación generó las siguientes consecuencias:
 - Dificultó la re-apropiación y vinculación de los actores relacionados con la iniciativa (especialmente GAD cantonales), debiendo el equipo del proyecto iniciar un proceso de cabildeo con los distintos actores institucionales.
 - El contexto económico del país cambió y sus modificaciones afectaron las metas y estrategias del proyecto. El mayor impacto se relacionó con los fondos destinados a programas de incentivos nacionales para la conservación, clave en el diseño del proyecto, varios de los cuales (plan nacional de restauración y socio bosque) cesaron su ejecución durante el año 2017, complejizando la alineación de las metas del proyecto con estos incentivos.
- **Coherencia horizontal:** Algunas metas de productos presentan problemas de formulación y no han sido ajustadas en el marco lógico durante los dos primeros años de implementación del proyecto. Los principales problemas se presentan a continuación:
 - Se han mantenido indicadores y metas planificadas que son irrealizables y su estimación a medio término se equipara con las metas finales o no se especifican. Estas debieran ajustarse por unas más realistas, considerando la coyuntura actual en la que se ejecuta el proyecto. En la tabla 6 se detallan las metas finales e indicadores necesarios de ajustar con su respectiva justificación. En lo que respecta a las metas anuales, sería conveniente de revisarlas en su integridad, ya que, en su mayoría, no dan cuenta de un progreso en la ejecución del proyecto.
- **Amplitud temática:** El elevado volumen de resultados (4 en total) y productos asociados (19 en total) ha generado dispersiones en la ejecución, disparidad en la relación entre actividades y personal dedicado y una compleja comprensión de la integralidad del proyecto y los objetivos que persigue de parte de los técnicos del proyecto, las organizaciones socias y los/as beneficiarios/as. Por ejemplo, se pudo evidenciar una baja articulación e intercambio de metodologías entre consultores y profesionales encargados de los planes de co-manejo y la elaboración de una estrategia de manejo forestal sostenible.
- **Enfoque de género:** El documento de formulación del proyecto ("prodoc") hace referencia a acciones concretas para promover la participación de la mujer e

incluye un indicador relacionado con el aumento diferencial de ingresos. Estos elementos son considerados como mínimos y no resultan satisfactorios a luz de los estándares para la inclusión de la perspectiva de género propuestos por la FAO a nivel mundial (ver apartado 3.4 para mayor profundidad)

Tabla 6: Metas e indicadores del proyecto necesarias de ajustar

Metas a ajustar	Justificación	Propuesta de Ajuste
<p>Componente 1/ Resultado 1.1/ Producto 1.1.1 Meta: 6 PDOT con criterios ambientales incorporados, implementados y monitoreados (1 PDOT provincial, 5 PDOT municipales y parroquiales).</p>	<p>Los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Napo se elaboraron en el año 2015, junto al inicio del proyecto y deben actualizarse el año 2019, una vez que el proyecto haya terminado. Esta situación coyuntural imposibilita que el proyecto pueda rendir cuentas respecto a la elaboración e implementación de los mismos.</p>	<p>Modificar la formulación de la meta, reemplazándola por la siguiente: <i>Los GAD han establecido un compromiso formal para la incorporación de criterios ambientales en 6 PDOT (1 PDOT provincial, 5 PDOT municipales y parroquiales).</i></p>
<p>Componente 2/ Resultado 2.2 Indicador: Toneladas de emisiones evitadas de CO₂eq a través de la protección de bosques y reducción de la deforestación.</p>	<p>Los datos oficiales del Ministerio del Ambiente del Ecuador para el periodo 2008 – 2014, evidencian una imprecisión del escenario de deforestación calculado en el Prodoc para el 2014, y consecuentemente de las metas proyectadas, por lo cual se hace necesario hacer un nuevo cálculo de la línea de base para la tasa de deforestación para el periodo 2015 – 2018.</p>	<p>Considerar el cambio de la metodología y de medición y metas realizada por el equipo técnico del proyecto (Anexo 4).</p>
<p>Componente 2/ Resultado 2.2/ Producto 2.2.3 Meta: Restauración/rehabilitación de bosques degradados: 2.500 ha restauradas con técnicas de forestería análoga, reforestación o regeneración natural bajo acuerdos de conservación e incentivos.</p>	<p>La estrategia del proyecto en el diseño, financiar los costos de arranque de la restauración consistentes en la adquisición de insumos e instalación de viveros para la producción de plántulas. Luego los incentivos para la conservación serían asumidos por el Estado ecuatoriano a través de sus distintos programas: 1) Reforestación para producción (MAGAP); 2) Reforestación para conservación (MAE); 3) Socio Bosque restauración; y 4) Plan Nacional Concurrente (MAE- GAD). Tales incentivos han sufrido una reducción presupuestaria importante durante un año (2017), reimpulsando su ejecución a partir de enero de 2018. Esta merma de un año, hace necesario que el equipo del proyecto evalúe la factibilidad del cumplimiento de la meta</p>	<p>A partir de informaciones recogidas por informantes clave y consideraciones del equipo del proyecto, sería oportuno, dado que hubo una interrupción del financiamiento durante año 2017 de programas estatales de incentivos, revisar la meta y estimar la posibilidad de reducirla.</p>

3.1.4 Gestión de riesgos¹⁴

51. Tanto en el documento de formulación como en los informes anuales del proyecto, se describen y actualizan los riesgos a los que se podría ver enfrentado el proyecto, especificando el impacto probable, la posibilidad de ocurrencia y las medidas necesarias para mitigarlos. Esta acción es considerada positivamente por el equipo evaluador y los agentes clave del proceso evaluativo, puesto que expresa una planificación del riesgo ajustada a la realidad, siendo necesario acelerar la implementación de las medidas de mitigación, especialmente aquellas relacionadas con los riesgos políticos e institucionales.

3.2 Eficacia

Pregunta de evaluación 2: ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto al momento de la evaluación, y están éstos contribuyendo y/o posicionados para contribuir al logro de los objetivos ambientales y de desarrollo del proyecto?

Hallazgo 2. El grado de avance hacia las metas finales y el nivel de implementación de actividades es considerado satisfactorio en cada uno de los componentes y la mayoría de los productos del proyecto. Esta ejecución es valorada como una contribución a la promoción de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, así como el aumento y mejoría en el suministro de bienes y servicios procedentes de la agricultura, la ganadería, y la actividad forestal. Aspectos centrales del objetivo ambiental global y de desarrollo del proyecto.

Hallazgo 3. Los/as funcionarios públicos y los/as tomadores/as de decisiones han adoptado y promovido paulatinamente en sus instituciones los aprendizajes facilitados por el proyecto y cuentan con un manejo de conceptos que facilitan el diálogo y entendimiento con otros actores estatales y de la sociedad civil, así como con especialistas en temas de biodiversidad, conservación y uso sostenible. Además se ha mejorado el acceso y el manejo institucional a la información territorial y ambiental de la provincia y se han validado metodologías de evaluación e instrumentos de planificación. Sumado a esto se han generado las condiciones para el establecimiento de compromisos institucionales orientados a asegurar la gobernanza ambiental de la provincia, a través del apoyo e involucramiento activo en el diseño y futura implementación del FODESNA, la estrategia interinstitucional de gestión de los recursos naturales y los acuerdos de conservación.

Hallazgo 4. Las organizaciones beneficiarias se han fortalecido y los/as productores/as han tomado conciencia de la importancia de la conservación y cuidado del medio ambiente. Junto a lo anterior han valorado como una buena alternativa la producción y el manejo sostenible, expresado en: La implementación en sus fincas de buenas prácticas de manejo de bosques, agua, suelo, cultivos y ganadería; la instauración de sistemas tanto silvopastorales como agroforestales; la ampliación y concertación de áreas de manejo sostenible y conservación en los bosques protectores Cerro Sumaco y Colonso; la implementación de los planes de cadena de valor identificadas y; el mejoramiento en el acceso a mercados competitivos. Los efectos positivos derivados de la implementación de los productos del proyecto, aún no se han expresado en un aumento de los medios y en la calidad de vida de los/as productores.

¹⁴ Sub pregunta 1.7 Riesgos – ¿Se integró la gestión de riesgos en la planificación e implementación del proyecto (incluye los efectos del cambio climático)?

3.2.1 Consideraciones generales¹⁵

52. La fuerte interrelación entre los objetivos de desarrollo y ambientales y su correspondencia con los componentes, resultado y productos del proyecto, se ha expresado, como efecto general de su ejecución, en una contribución en la promoción de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en el territorio, a través del desarrollo de capacidades y dotación paulatina de instrumentos y herramientas a productores, organizaciones, tomadores de decisiones, funcionarios públicos e instituciones del estado, las que, en el largo plazo, si se consigue dar sostenibilidad a la iniciativa (ver apartado 3.5), serán un aporte para detener y revertir la degradación de tierras, la deforestación, y mejorar el manejo de los bosques en la Provincia de Napo (Ver figura 4).

53. Adicionalmente, el proyecto ha logrado avanzar en el aumento y mejora del suministro de bienes y servicios procedentes de la agricultura, la ganadería, y la actividad forestal, fomentado buenas prácticas silvoagropecuaria, fortaleciendo organizaciones y vinculando a productores con mercados competitivos (Ver figura 4).

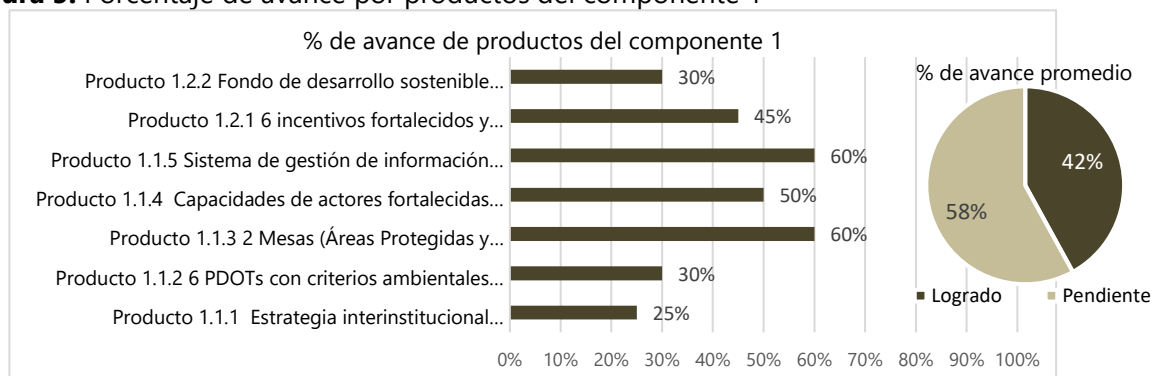
¹⁵ El detalle de los efectos de cada componente se exponen en los apartados 3.2.2,3.2.3 y 3.2.4

Figura 4: Resultados del proyecto en la contribución de los objetivos del proyecto

Estrategias y productos de medio término logrados, en proceso y/o por lograr.	Efectos generales conseguidos a medio término	Objetivos a largo y mediano plazo esperados
<p>Sensibilización y desarrollo de capacidades a tomadores de decisiones y funcionarios públicos: Logrados y en proceso: Ciclo de capacitación "Napo aprende, emprende y protege"; b. Acompañamiento y articulación permanente del equipo del proyecto. Por lograr: Compromiso institucional que asegure sostenibilidad de la iniciativa.</p>	<p>Implementación, adopción paulatina y promoción en lugares de trabajo de aprendizajes; Manejo de conceptos y facilitación del dialogo con otros actores Estatales y de la sociedad civil.</p>	
<p>Instrumentos y herramientas a instituciones del Estado: Logrados y en proceso: a. Sistema de gestión de información para la planificación; b. Evaluación de incorporación de criterios ambientales PDOT; c. Fortalecimiento de mesa de áreas protegidas; d. Planes de co-manejo; e. Apoyo y puesta en marcha del sistema nacional de trazabilidad forestal. f. diseño y puesta en marcha de página web infonapo.com.ec; e. Ordenanza chakra Kitchwa. Por lograr: Fondo de desarrollo Sostenible FODESNA; Estrategia interinstitucional; zonificación ecológica y ecológica provincial, estrategias de MFS.</p>	<p>Se han generado las condiciones para la generación de compromisos institucionales de apoyo e involucramiento activo en el diseño y futura implementación del FODESNA, la estrategia de interinstitucional de gestión de los recursos naturales, PDOT con criterios ambientales, acuerdos de conservación.</p> <p>Elaboración de ordenanzas (sello chakra); Mejor acceso y manejo a la información territorial y ambiental de la provincia (SIG); Aprobación de planes de co-manejo de bosques con la zonificación económica y ecológica.</p>	<p>Objetivo Ambiental Global: Promover la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, detener y revertir la degradación de tierras y la deforestación, y mejorar el manejo de los bosques en la Provincia de Napo.</p>
<p>Sensibilización y desarrollo de capacidades en productores y organizaciones: Logrados y en proceso: a. Buenas prácticas agroecológicas y procesos de transición; b. mecanismos y estándares para la certificación orgánica; c; manejo sostenible de la ganadería y cultivos de naranjilla, cacao; promoción de sistemas agrosilvopastorales; e. cosecha, pos cosecha y trazabilidad; f. Tecnologías de restauración forestal. g. buenas prácticas de turismo comunitario. Por lograr: Ciclo de capacitación de productores/as.</p>	<p>Adopción de abonos orgánicos, reducción en el uso agroquímicos; Implementación de técnicas agrosilvopastorales; Aumento de la diversificación y biodiversidad de fincas; Protección de fuentes de aguas; Desarrollo de buenas prácticas de cosecha pos cosecha y trazabilidad; Acceso a mercados y certificación orgánica.</p>	<p>Objetivo de Desarrollo: Aumentar y mejorar el suministro de bienes y servicios procedentes de la agricultura, la ganadería, y la actividad forestal de una manera sostenible en la Provincia de Napo</p>
<p>Instrumentos y herramientas a productores y organizaciones; Logrados y en proceso: a. Planes de finca; b. Planes de co manejo; c.. Planes de manejo de productos de biocomercio b. Planes de cadenas de valor; e. Manual de buenas prácticas y regularización de emprendimientos de turismo comunitario. Por lograr: Materialización de acuerdos de conservación.</p>	<p>Fincas planificadas con enfoque de uso sostenible (planes de fincas); Emprendimientos comunitarios de bio-comercio y turismo regularizados ante autoridad competente; Planes de cadena de valor en implementación (permitirá: mejorar producción y acceder a mercados con un mejor precio); Establecimiento de aéreas de conservación y producción; Apropiación comunitaria de planes de co-manejo.</p>	

54. Tal como se menciona en los párrafos 49 y 52 de los apartados 3.1.3 y 3.1.4, muchas metas intermedias fueron equiparadas a las metas finales, si se considera este parámetro para emitir un juicio respecto a la efectividad, la valoración sería negativa. Sin embargo, a juicio del equipo evaluador, estos resultados insatisfactorios son atribuibles a desprolijidades y debilidades del diseño del proyecto y no a un problema sustantivo de velocidad en la implementación.

55. Tomando en consideración los datos el sistema de monitoreo de oficina de la FAO Ecuador, los informes parciales, las fuentes de verificación del proyecto y contrastando esta información con las entrevistas al equipo del proyecto, beneficiarios y la observación in situ, se pudo comprobar que el nivel de implementación para los 4 componentes es satisfactorio en términos de ejecución de las acciones de la iniciativa.
56. En lo que respecta al componente 1, tal como se observa en figura 5, se evidencia un importante nivel de progreso (50% a 60%) en la implementación de los siguientes productos:
- **Producto 1.1.3:** 2 Mesas (Áreas Protegidas y Ganadería Sostenible) creadas y funcionando;
 - **Producto 1.1.4:** Capacidades de actores fortalecidas en forma integrada con enfoque de gobernanza de los recursos naturales y;
 - **Producto 1.1.5:** Sistema de gestión de información para la planificación y manejo de recursos naturales, generado y administrado por MAE y GADPN;
57. Estos productos sientan las bases y son insumos fundamentales para avanzar hacia la elaboración de instrumentos y el fortalecimiento de la gobernanza ambiental participativa en la Provincia del Napo. En este sentido y como siguiente paso, puesto que son esenciales para consolidar el resultado 1, avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos y para asegurar la sostenibilidad de la iniciativa, será necesario poner especial atención y acelerar la ejecución de estos tres productos:
- **Producto 1.1.1:** Estrategia interinstitucional participativa para el manejo de los recursos naturales diseñada, implementada y monitoreada;
 - **Producto 1.2.1** 6 incentivos fortalecidos y articulados, y activos para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y;
 - **Producto 1.2.2** Fondo de desarrollo sostenible provincial creado y operativo,

Figura 5: Porcentaje de avance por productos del componente 1¹⁶

58. En relación al segundo componente, como se observa en la figura 6, se constata un buen nivel de progreso en el desarrollo de los siguientes productos:

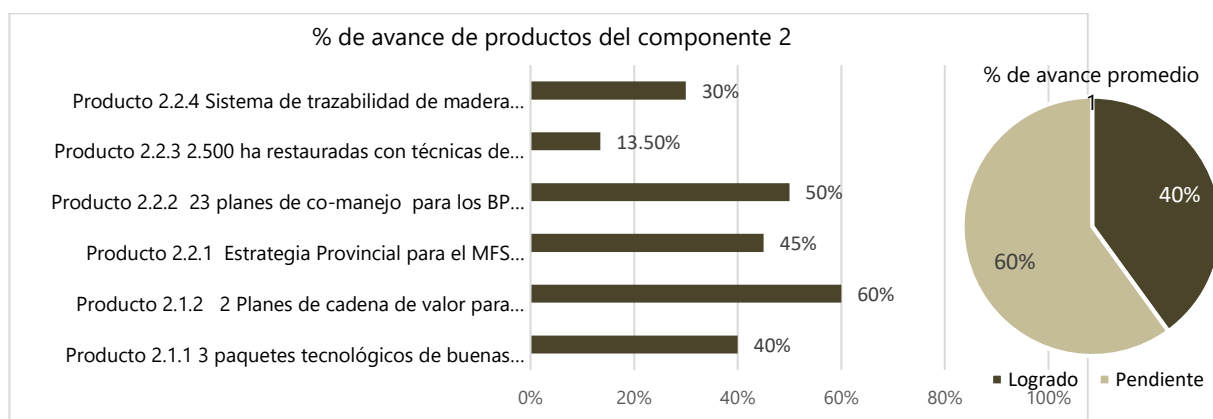
- **Producto 2.1.2:** 2 Planes de cadena de valor para cacao y naranjilla actualizados, implementados y monitoreados.
- **Producto 2.2.1** Estrategia Provincial para el MFS concertada, implementada y monitoreada.
- **Producto 2.2.2** 23 planes de co-manejo para los BP La Cascada, Cerro Sumaco y Colonso elaborados, implementados y monitoreados (40.927 ha)

59. El producto 2.1.1: 3 paquetes tecnológicos de buenas prácticas para cacao, naranjilla y ganadería, y acuerdos de conservación firmados con pequeños y medianos productores, aunque se han implementado los paquetes tecnológicos, presenta solo 40% de progreso, esto se debe a que aún queda pendiente firmar los acuerdos de conservación con los productores, acción prevista para el año 2018.

60. En lo que respecta al Producto 2.2.4: Sistema de trazabilidad de madera para el MFS en la provincia, diseñado e implementado en Cerro Sumaco (comunidades Guamaní y Akoki), como un piloto para la provincia de Napo; si bien se ha avanzado, en estrecha coordinación con el MAE, en la realización de estudios diagnóstico, diseño de estrategias, elaboración de instrumentos y normativas, aún no se ha podido implementar el programa piloto.

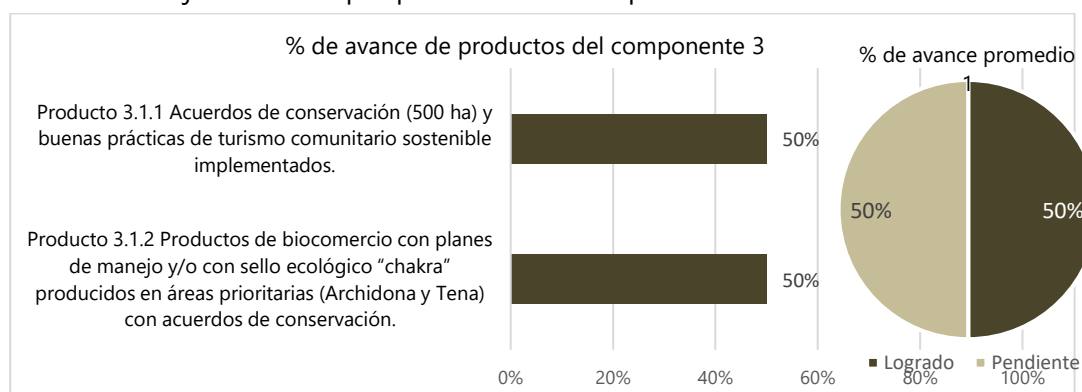
61. Finalmente, señalar que el producto 2.2.3: 2.500 ha restauradas con técnicas de forestería análoga, reforestación o regeneración natural bajo acuerdos de conservación; como se menciona en el párrafo 49 y se justifica en la tabla 6, esta meta deberá ser ajustada a 1.000 ha, de realizarse la modificación propuesta, el porcentaje de efectividad debiera aumentar por sobre el 35%.

¹⁶ Los porcentajes de avance de productos corresponden a una ponderación de la información reportada en el último informe anual del proyecto (PIR 2). Antecedentes corroborados en el trabajo de campo.

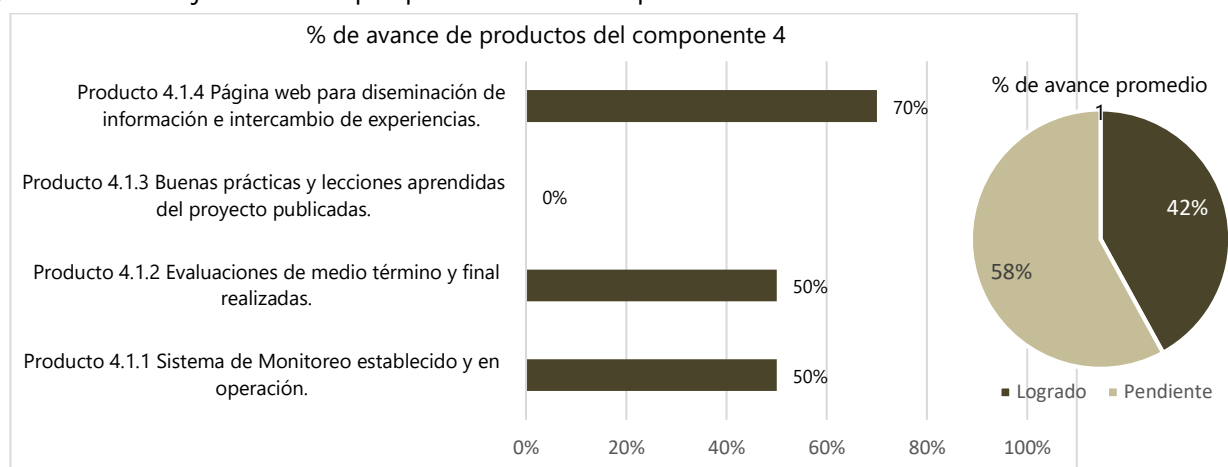
Figura 6: Porcentaje de avance por productos del componente 2

62. En lo que respecta al componente 3, ambos productos muestran un 50% de logro a medio término del proyecto (Ver figura 7). Según el análisis de la evaluación hay buenas perspectivas de alcanzar las metas finales planificadas hacia el cierre del proyecto por las siguientes razones:

- Las/os beneficiarios entrevistados han incorporado los valores y la importancia de la conservación de la biodiversidad. Ellos/as tienen buena predisposición a firmar acuerdos a cambio de asistencia técnica y acceso a infraestructura productiva;
- Los planes de cadena de valor ya fueron diseñados y la ordenanza "Sello Chakra" aprobada por el GADN. Esto se suma a las buenas expectativas de los/as beneficiarios y las comprobadas capacidades del equipo técnico en gestión de cadenas de valor.

Figura 7: Porcentaje de avance por productos del componente 3

63. El componente 4, corresponde a la gestión interna del proyecto. Se constata que sus acciones han estado ajustadas a lo planificado, siendo necesario, como se verá en la sección 3.3, concentrar esfuerzos en el fortalecimiento del sistema de monitoreo del proyecto y en la sistematización y difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas (ver figura 8).

Figura 8: Porcentaje de avance por productos del componente 4

3.2.2. Componente 1: Fortalecimiento institucional para la incorporación de las estrategias de conservación y uso sostenible de los recursos naturales renovables en la planificación participativa del territorio, con base en un enfoque ecosistémico^{17y18}

Desarrollo de capacidades

64. Fruto de las actividades implementadas, principalmente en el marco del producto 1.1.4 (ver detalle en tabla 7) y de la coordinación y dialogo permanente del equipo del proyecto con los/as funcionarios/as y autoridades, especialmente del GADN, se ha logrado acercar el conocimiento, sensibilizar y desarrollar capacidades en las instituciones, en temas como producción sostenible, turismo comunitario y biocomercio, planificación y ordenamiento territorial de los RRNN, desarrollo económico local, sistemas de información geográfica y gestión de proyectos.
65. De lo observado en campo y según las opiniones de los agentes clave de la evaluación, se pudo confirmar que estas acciones han logrado en los/as funcionarios/as públicos, además de transferir conocimientos, generar efectos beneficiosos en términos de manejo de conceptos sobre los temas antes mencionados y de impulsar, de manera incipiente, procesos de cambio en las instituciones participantes. Los principales efectos son los siguientes:
- Concientización de la relevancia de planificar el territorio y de incorporar criterios ambientales en su planificación;
 - Importancia de considerar la conservación de la biodiversidad en sus políticas de fomento productivo;
 - Comenzar la búsqueda de alternativas para incentivar una producción diversa y sostenible en el territorio.

¹⁷ Sub pregunta 2.1 ¿Qué resultados de medio término ha logrado el proyecto en el fortalecimiento institucional para la incorporación de las estrategias de conservación y uso sostenible de los recursos naturales renovables en la planificación participativa del territorio?

¹⁸ También se responden en los hallazgos de este componente las sub preguntas 2.5 ¿Cómo se manifiesta la comprensión y concienciación entre los tomadores de decisiones y los beneficiarios sobre los valores de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad? y 2.6 ¿Qué progresos se pueden identificar en el desarrollo de capacidades de actores clave en la gobernanza y uso de los recursos naturales?

Fortalecimiento institucional

66. Sumado a las capacitaciones recibidas en materia de sistemas de información geográfica, desde la ejecución del producto 1.1.5 se ha generado y fortalecido una infraestructura de recolección, almacenamiento, visualización (geo portal) y análisis de datos geoespaciales, territoriales y ambientales de la provincia de Napo. Estas acciones se han diseñado e implementado en conjunto, con la implicancia activa y en las dependencias del GADPN, lo que ha contribuido asegurar el acceso a la información, la apropiación y el manejo de parte de los funcionarios públicos implicados en la puesta en marcha de estas herramientas.
67. Otros efectos que resaltan en el ámbito del fortalecimiento institucional, son la validación de la metodología y sometimiento a evaluación de los PDOT provinciales y cantonales (producto 1.1.2), cuyos resultados, al momento de la evaluación no habían sido presentados, pero que sin duda serán una oportunidad para establecer compromisos institucionales de inclusión de criterios ambientales en los instrumentos de planificación territorial.
68. Junto con los avances descritos, se han propiciado las condiciones para el establecimiento de compromisos institucionales orientados a asegurar la gobernanza ambiental de la provincia, a través del apoyo e involucramiento activo en el diseño y futura implementación del FODESNA, la estrategia interinstitucional de gestión de los recursos naturales y los acuerdos de conservación. Productos fundamentales para lograr cambios sustantivos y duraderos en el mediano y largo plazo.
69. En esta línea se ha fortalecido orgánica y funcionalmente el GADN sobre el ciclo de incentivos y se están elaborando los instrumentos y formatos para establecer acuerdos de conservación (producto 1.2.1) y se está en proceso, a través de una consultoría, del diseño y puesta en marcha del FODESNA, producto fundamental, puesto que su finalidad será, a través de incentivos (económicos y/o asistencia técnica), conservar la biodiversidad provincial y apoyar iniciativas productivas sostenibles.
70. Las acciones contenidas en los productos mencionados, se han realizado con la participación de los actores institucionales los que expresaron en las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo un alto conocimiento de los instrumentos y objetivos que persiguen, una alta expectativa de la utilidad que estos tendrán para la promoción de la conservación y el fomento productivo, además de manifestar una buena disposición a establecer compromisos institucionales para implementar y darle continuidad a las herramientas antes mencionadas.
71. En el entendido que los efectos alcanzados, como el desarrollo de capacidades, la planificación del territorio, el mejor acceso y manejo de información, el fortalecimiento de las instituciones, el diseño de instrumentos y la predisposición a establecer compromisos no son suficientes para asegurar la gobernanza ambiental en la provincia del Napo, se está trabajando en la consolidación de espacios de concertación, como la mesa de áreas protegidas (producto 1.1.3), y, en el marco del producto 1.1.1, en la elaboración de una estrategia interinstitucional de gestión de los recursos naturales, la que le dará un marco institucional, esencial para darle

viabilidad política-institucional a los procesos impulsados y para la continuidad a los beneficios logrados por el proyecto.

72. Siguiendo la lógica planteada, se constató que se han conseguido avances de resultados y efectos intermedios satisfactorios. El detalle de la implementación y los logros obtenidos para cada producto del componente 1, se presenta a continuación:

Tabla 7: Resumen de avances y efectos de medio término del componente 1

Productos	Avance de actividades de medio término	Efectos generados
Producto 1.1.1: Estrategia interinstitucional participativa para el manejo de los recursos naturales diseñada, implementada y monitoreada	- La estrategia está en proceso de construcción a través de una consultoría externa. Señalar que los principales insumos y actores clave para su elaboración, se vinculan con los diversos productos del proyecto. La estrategia es indispensable y un factor de éxito de la iniciativa y su sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Los/as funcionarios públicos y los/as tomadores/as de decisiones han adoptado y promovido paulatinamente en sus instituciones los aprendizajes facilitados por el proyecto y cuentan con un manejo de conceptos que facilitan el diálogo y entendimiento con otros actores Estatales y de la sociedad civil, así como con especialistas en temas de biodiversidad, conservación y uso sostenible.
Producto 1.1.2: 6 PDOTs con criterios ambientales incorporados, e implementados y monitoreados.	- Diseño de metodología y evaluación de incorporación de criterios ambientales en 6 PDOT. - Zonificación económica y ecológica de la provincia de Napo (en proceso).	
Producto 1.1.3: 2 Mesas (Áreas Protegidas y Ganadería Sostenible) creadas y funcionando.	- Mapeo de actores de GAD parroquiales y cantonales: MAE, MINTUR, IKIAM, entre otros. - Definición de ejes de trabajo: Eje 1: Educación Ambiental; Eje 2: Turismo Sostenible en Áreas protegidas y zona de amortiguamiento; Eje 3: Conservación y Manejo de Bosques; Eje 4: Conflicto de Oso de Antejos; Eje 5: Tenencia de la Tierra; Eje 6: Restauración Forestal en zonas de amortiguamiento de AP. - Elaboración e implementación de plan anual de trabajo de la Mesa de áreas protegidas.	
Producto 1.1.4: Capacidades de actores fortalecidas en forma integrada con enfoque de gobernanza de los recursos naturales.	- Desarrollo de capacidades a funcionarios públicos: a. Curso de capacitación "Napo aprende, emprende y protege". Módulos: 1. Desarrollo Económico Local; 2. SIG aplicado a la gestión del territorio; 3. Gestión de proyectos para GAD; 4. Gobernanza ambiental; 5. Planificación y ordenamiento territorial para el manejo de RRNN; 6. Producción sostenible. 7. Turismo comunitario y biocomercio; 8. Seguimiento y evaluación de PDOT. b. Seminarios: 1. Desarrollo sostenible y buen vivir en Napo; 2. Economía de RRNN y biocomercio – oportunidades y desafíos. - Beneficiarios/as: a. 138 funcionarios/as públicos capacitados; b. 40 actores político participantes de seminarios; c. Participación de 15 instituciones del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> Se ha mejorado acceso y el manejo institucional a la información territorial y ambiental de la provincia y validadas metodologías de evaluación e instrumentos de planificación.
Producto 1.1.5: Sistema de gestión de información para la planificación y manejo de recursos naturales, generado y administrado por MAE y GADPN.	- Consolidación de datos geoespaciales. - Generación y fortalecimiento de infraestructura de datos espaciales: a. Adquisición de servidor con altas prestaciones; b. Dotación de equipos de alta gama para el procesamiento de información; c. Acoplamiento a la política de seguridad de la información del GADP Napo. d. diseño y puesta en marcha de geo portal. - Desarrollo de capacidades: a. Curso de SIG aplicado a la gestión del territorio; b. curso sobre implementación, mantenimiento y soporte de una Infraestructura de Datos Espaciales	<ul style="list-style-type: none"> Se han generado las condiciones para el establecimiento de compromisos institucionales orientados a asegurar la gobernanza ambiental de la provincia, a través del apoyo e involucramiento activo en el diseño y futura implementación del FODESNA, la
Producto 1.2.1: 6 incentivos fortalecidos y articulados, y activos para la conservación y	- Fortalecimiento orgánico y funcional del GADPN y del ciclo de incentivos: a. Mapeo de incentivos.; b. Análisis de incentivos (2015 y 2016); c. Mecanismos de articulación incentivos del GADPN; d. Viabilidad de incentivos.	

uso sostenible de la biodiversidad.		estrategia de interinstitucional de gestión de los recursos naturales y los acuerdos de conservación.
Producto 1.2.2: Fondo de desarrollo sostenible provincial creado y operativo,	- El Fondo para el Desarrollo Sostenible del Napo (FODESNA): Está en proceso de elaboración y se encuentra en etapa de estudio de factibilidad. Se espera para los próximos meses su constitución y la posterior implementación de un piloto del fondo.	

3.2.3. Componente 2: Diseño y promoción de paisajes y sistemas de producción agrosilvopastoril que incluyen el manejo sostenible del agua, suelos y bosques, y la mejora de los medios de vida de la población local en la Provincia de Napo¹⁹

Diseño y promoción de paisajes y sistemas de producción agrosilvopastoril

73. Los productores han conocido y adoptado el enfoque promovido por la iniciativa, así como implementado las técnicas agroecológicas difundidas por el proyecto y plasmada en un manual de buenas prácticas.
74. Los principales efectos encontrados en campo y valorados positivamente por los beneficiarios/as, son los siguientes:
- Elaboración y utilización, como alternativa a los agroquímicos, de abonos orgánicos en las fincas, con buenos resultados económicos (reducción de costes de insumos) y productivos;
 - Identificación de áreas degradadas y delimitación de zonas de conservación y restauración forestal y conservación de fuentes de agua en las fincas;
 - Aumento de biomasa a través del trabajo de drenajes y siembra de pastos en los predios;
 - Establecimiento de franjas de árboles y arbustos utilizados como sombra para ganado, bancos de proteína y conservación de suelos;
 - Enriquecimiento de suelos con pastizales.
75. Un progreso destacable del proyecto son los beneficios obtenidos a partir de los denominados "planes de finca"; estos planes, dados los buenos resultados obtenidos de las experiencias piloto, están en etapa de ampliación a todas las familias y fincas beneficiarias del proyecto. Lo interesante de los planes y su metodología es que, además de ser concebidos como un instrumento de planificación predial, que establece usos actuales y futuros y delimita zonas de conservación, restauración y producción, se constituyen en una herramienta de apropiación de los pequeños productores agrícolas y un paso fundamental en la formalización de futuros acuerdos de conservación.

Planes de cadena de valor

76. La implementación del producto 2.1.2 "Planes de cadena de valor para cacao y naranjilla actualizados, implementados y monitoreados", es considerado un factor de éxito de la iniciativa.

¹⁹ Sub pregunta 2.2 Componente 2 - ¿Qué resultados de medio término ha logrado el proyecto en el diseño y promoción de paisajes y sistemas de producción agrosilvopastorales que incluyen el manejo sostenible del agua, suelos y bosques?

77. El trabajo se ha realizado a través de organizaciones de productores/as (Wiñak, Tsatsayacu Kallari y Sacha Lara), ya formadas y en fortalecimiento, permitiendo afianzar procesos en curso, maximizar los posibles impactos de la intervención y acceder a los/as productores/as organizados.
78. De esta forma, se han desarrollado capacidades orientadas a mejorar la calidad de la producción, acceder a certificación orgánica, establecer protocolos para el control de procesos, innovar en la transformación de productos y ampliar la apertura a nuevos mercados. Buenos ejemplos, dado que las organizaciones cumplieron con las exigencias necesarias, son los contratos suscritos por Wiñak con las empresas Nutrition de Japon y Venchi de Italia, esta última también llegó a acuerdos de compra- venta con Kallari.
79. Además de robustecer los distintos eslabones de las cadenas de valor, las actividades se han articulado virtuosamente con los otros productos del proyecto, especialmente con la promoción de buenas prácticas y la restauración forestal.
80. Dado el éxito del enfoque y los buenos resultados obtenidos a medio término, se estima como muy conveniente aprovechar el capital humano especializado y replicar estas buenas prácticas en la implementación de los planes de cadena de los productos de biocomercio y turismo comunitario correspondientes al componente 3 del proyecto.

Establecimiento de áreas de conservación

81. A medio término del proyecto, se han logrado establecer áreas de manejo sostenible y conservación de aproximadamente 9.000 ha, las que se han creado a través de la elaboración 7 planes de co – manejo en los bosques protectores de Cerro Sumaco y Colonso de la provincia del Napo.
82. La elaboración y aprobación de los planes de co-manejo, es una de las experiencias destacables del componente 2. El enfoque utilizado y las metodologías aplicadas, poseen elementos con características altamente replicables, tanto para la ejecución de otras acciones del proyecto (como por ejemplo en la zonificación económica – ecológica -Producto 1.1.2) y también en otras iniciativas y contextos. Se destacan los siguientes aspectos:
 - **Enfoques transversales:** La metodología de elaboración de planes de co-manejo, integra los enfoques de género, interculturalidad e intergeneracional, con herramientas e instrumentos diseñados ad-hoc, haciéndose cargo de la importancia de estas perspectivas en el desarrollo y planeación de los territorios.
 - **Articulación:** Tanto para su elaboración como aprobación, se generaron relaciones de colaboración entre distintos actores con influencia en los territorios, entre ellos se destacan, el MAE, los GAD cantonales y provinciales, las organizaciones de base comunitaria y organizaciones de la sociedad civil.
 - **Enfoque comunitario:** el involucramiento de más de 170 personas en su construcción, dan cuenta que la participación comunitaria ha sido entendida como esencial en la planificación territorial. Se han tomado en cuenta los sueños, necesidades y alternativas de solución provenientes de los distintos colectivos e individuos que habitan en el territorio, sus aportes y

consideraciones se incorporaron efectivamente en los planes de co-manejo, mejorando la apropiación de las comunidades con los planes formulados.

- **Alineamiento:** Están expresamente alineados con la constitución, legislación y normativa nacional (COOTAD, Ley forestal, norma 265 para la adjudicación de tierras, etc.) y los distintos instrumentos y convenios internacionales (Convenio 169 OIT, Convenio por la diversidad biológica, entre otros).
- **Multidimensionalidad:** En su construcción y conceptualización, se concibe al territorio desde su integralidad, esta concepción se expresa en la incorporación de criterios sociales, económicos, culturales, biofísicos y Ecosistémicos.

Investigación e Incidencia en la normativa para el manejo forestal sostenible

83. La generación de conocimiento y la participación del equipo del proyecto en alianza con el MAE, en espacios nacionales de discusión en torno al manejo forestal sostenible, ha rendido buenos frutos.
84. Se cuenta con información relevante respecto a las variables económicas, técnicas y procedimentales sobre la trazabilidad de madera, insumos indispensables para la elaboración y aplicación de una propuesta de normativa desarrollada. Estos avances, sumados a la construcción de una estrategia provincial de desarrollo forestal sostenible, en proceso de socialización y validación con los actores institucionales involucrados, constituyen los principales resultados de los productos 2.2.1 y 2.2.4 (Tabla 9). Señalar que estos logros tienen un alcance nacional y al momento de la evaluación no fue posible constatar que los mecanismos, políticas e instrumentos elaborados tengan una expresión a escala provincial y cantonal de los efectos alcanzados.

Mejoría de los medios de vida

85. Aun cuando se han alcanzado efectos positivos y bien direccionados hacia el cumplimiento de objetivos del proyecto, tomando en consideración la revisión de información secundaria y las percepciones expresadas por los/as beneficiarios/as, no se constató que estos avances hayan todavía reditado un mejoramiento en los medios de vida e ingresos de las familias participantes del proyecto.
86. Este es un punto de atención, dado que, basándose en las entrevistas y grupos focales realizados con los beneficiarios del proyecto, se pudo constatar que no se concibe como posible, al mediano y largo plazo, sostener el manejo sostenible de la biodiversidad, si no genera réditos tangibles e intangibles a las familias propietarias de las fincas.

Tabla 8: Resumen de avances y efectos de medio término del componente 2

Productos	Avance de actividades de medio término	Efectos generados
<p>Producto 2.1.1 3 paquetes tecnológicos de buenas prácticas para cacao, naranjilla y ganadería, y acuerdos de conservación firmados con pequeños y medianos productores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de buenas prácticas en manejo de sistemas agroforestales en cacao -100 familias-, naranjilla -110 familias – y ganadería -46 familias- - Talleres prácticos de capacitación en las tres localidades, acorde a buenas prácticas impulsadas. - Desarrollo de Manual de buenas prácticas para manejo agroecológico y procesos de transición - Definición de propuesta de planificación en finca y aplicación en sitios pilotos. - Desarrollo e implementación de sistema de seguimiento de actividades con familias: cuaderno de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los/as productores/as han tomado conciencia de la importancia de la conservación y cuidado del medio ambiente y han valorado como una buena alternativa, implementar en sus fincas buenas prácticas y tanto sistemas silvopastorales como agroforestales. • Fortalecimiento organizacional, desarrollo de capacidades en los/as productores y l mejoramiento en el acceso a mercados competitivos. • Se han establecido, ampliado y concertado áreas de manejo sostenible y conservación en los bosques protectores Cerro Sumaco y Colonso. • Generación de conocimiento a partir de investigación e incidencia política para avanzar hacia un manejo forestal sostenible y establecer un sistema de trazabilidad de madera a nivel nacional.
<p>Producto 2.1.2 2 Planes de cadena de valor para cacao y naranjilla actualizados, implementados y monitoreados (40.927 ha).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración e implementación de planes de cadena de valor: <ul style="list-style-type: none"> a. Producción: 1. Levantamiento de información en Ha y su productividad; 2. Evaluación y manejo de la colección de cacao establecida en la finca de Kallari. b. Certificación orgánica: Formación de inspectores internos en sistemas productivos agrícolas orgánicos. c. Post Cosecha: 1. Establecimiento de protocolos y registros para control de procesos en la cadena de valor de cacao manejo y control de calidad, manejo de trazabilidad; 2. Consolidación de los contenedores a exportar con sus respectivos autorizaciones y permisos. d. Transformación: 1. Apoyo a la obtención las certificaciones sanitarias y códigos de barra para productos derivados de cacao; 2. seguridad industrial, gestión empresarial y pruebas de estabilidad y durabilidad; 3. Apoyo y coordinación para la elaboración de pulpas y jugos de naranjilla; 4. elaboración de recetas para chocolates de Wiñak, Kallari y Tsatsayacu; 5. taller formación de catadores de cacao y chocolate. e. Comercialización: 1. 8 visitas de clientes para cacao y sus derivados; 2. Comercialización de 8 contenedores de cacao; 3. 5 acuerdos comerciales para cacao y sus derivados; 4. Promoción y Participación en ferias locales y Nacionales; 5. Conformación del consorcio de cacaoteros de Napo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los/as productores/as han tomado conciencia de la importancia de la conservación y cuidado del medio ambiente y
Productos	Avance de actividades de medio término	Efectos generados
<p>Producto 2.2.1 Estrategia Provincial para el MFS concertada, implementada y monitoreada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con una propuesta elaborada que está en proceso de socialización y validación con las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los/as productores/as han tomado conciencia de la importancia de la conservación y cuidado del medio ambiente y

<p>Producto 2.2.2 23 planes de co-manejo para los BP La Cascada, Cerro Sumaco y Colonso elaborados e implementados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 3 Planes de Co-manejo elaborados (GEF-Napo) y aprobados por el MAE mediante resoluciones, comunidades ACOKI (Asociación de comunidades Kijus), María Antonieta de Llaucana dentro del Bosque protector Cerro Sumaco y la comunidad Nueva Libertad en el Bosque protector Colonso y en proceso de implementación. - 4 Planes de manejo, comunidades Challwayacu, Volcán Sumaco, Wawa Sumaco, Jatun Sumaco, Wamani y Pucuno Chico aprobados por el MAE dentro del Bosque protector Cerro Sumaco para la fase de implementación. - Plan de Manejo del Pueblo Kichwa de Rukullakta en proceso de elaboración. 	<p>han valorado como una buena alternativa, implementar en sus fincas buenas prácticas y tanto sistemas silvopastorales como agroforestales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento organizacional, desarrollo de capacidades en los/as productores y l mejoramiento en el acceso a mercados competitivos.
<p>Producto 2.2.3 2.500 ha restauradas con técnicas de forestería análoga, reforestación o regeneración natural bajo acuerdos de conservación e incentivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La restauración forestal ha avanzado a nivel de fincas y a nivel comunitarios para aquello se han establecido e implementado: a. zonas de protección de recursos hídricos; b. Identificación de áreas de pastizales que se convertirán en bosque; c. Zonas realce rastrojo que van a pasar a ser bosque. d. asistencia técnica para la conservación y restauración. <p>Los planes de finca son fundamentales para la delimitación y establecimiento de compromisos de conservación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido, ampliado y concertado áreas de manejo sostenible y conservación en los bosques protectores Cerro Sumaco y Colonso de la provincia del Napo.
<p>Producto 2.2.4 Sistema de trazabilidad de madera para el MFS en la provincia, diseñado e implementado en Cerro Sumaco (comunidades Guamaní y Akoki), como un piloto para la provincia de Napo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se han realizado los siguientes estudios: a. Análisis económico de la implementación del sistema nacional de trazabilidad de productos forestales maderables; b. Estrategia para la implementación del Sistema de Trazabilidad Forestal de PFM en bosque nativos del Ecuador; c. Instrumentos técnicos para la implementación del sistema de trazabilidad forestal de PFNM en bosque nativos del Ecuador; d. Diagnóstico y evaluación en el nivel local de la propuesta del sistema de trazabilidad forestal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de conocimiento a partir de investigación e incidencia política para avanzar hacia un manejo forestal sostenible y establecer un sistema de trazabilidad de madera a nivel nacional.

3.2.4. Componente 3:²⁰ Promoción del Biocomercio y turismo comunitario sostenible como estrategia de conservación de la biodiversidad, manejo sostenible de los recursos naturales, y mejoramiento de medios de vida de las comunidades locales.

87. Si bien los productos de biocomercio y turismo, han sido concebidos por los/as beneficiarios/as, como una oportunidad de obtener ingresos complementarios a los/as productores/as individuales y las comunidades y, al mismo tiempo, una alternativa para promover la conservación de la biodiversidad en el territorio. Aún no es posible observar efectos tangibles en estas últimas dimensiones.

88. A pesar de lo anterior, a partir de lo observado en campo y las opiniones de las personas entrevistadas, los beneficiarios expresan satisfacción con los avances

²⁰ Sub pregunta 2.3. Componente 3 - ¿Qué resultados de medio término ha logrado el proyecto en la promoción del Biocomercio y turismo comunitario sostenible como estrategia de conservación de la biodiversidad, manejo sostenible de los recursos naturales?

logrados a medio término puesto que han podido regularizar ante la autoridad competente sus emprendimientos turísticos (7 en total) y contar con planes de cadena de valor aprobadas por el MAE, para los productos de biocomercio de Tikaso, Vainilla, Fibra de escoba, Guayusa y Orquídeas (Ver tabla 9).

89. En relación al turismo comunitario, se constató que es necesario continuar apoyando y acompañado a las comunidades en la mejora de calidad de la oferta y apoyar financieramente en la construcción de infraestructura mínima.
90. Respecto al biocomercio, es importante poner atención que del estudio de factibilidad económica de cada uno de estos productos, no se consideró el coste de la mano de obra, la razón de esta decisión, es que encarecía y restaba rentabilidad a los productos.
91. Otro elemento a destacar, es el trabajo en conjunto con GADPN para la elaboración y entrada en vigencia de la "Ordenanza para declarar la Chakra KICHWA como sistema sostenible que fomenta la producción, investigación y comercialización de alimentos agroecológicos en la provincia del Napo". Esta política pública provincial se alinea con los distintos componentes del proyecto y se presenta como una alternativa de certificación para los productores/as locales y como un aporte a la sostenibilidad del proyecto, dado que la ordenanza tiene por objeto: "Generar un sistema de incentivos, medidas y mecanismos para fortalecer y/o fomentar el establecimiento y ampliación del sistema chakra con alimentos sanos y nutritivos, especies florísticas de la agrobiodiversidad, así como especies faunísticas y los usos y costumbres culturales; complementando ésta dinámica con la investigación, producción, difusión y comercialización que corresponda".

Tabla 9: Resumen de avances de medio término del componente 3

Productos	Avance de actividades de medio término	Efectos generados
Producto 3.1.1 Acuerdos de conservación (500 ha) y buenas prácticas de turismo comunitario sostenible implementados.	- Se ha apoyado a siete comunidades en el desarrollo de emprendimientos turísticos sostenibles en la siguientes materias: a. Elaboración de manual de buenas prácticas de turismo comunitarios; b. apoyo a la legalización de emprendimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Regularización de emprendimientos turísticos permitirá promocionar y mejorar la oferta.
Producto 3.1.2 Productos de biocomercio con planes de manejo y/o con sello ecológico "chakra" producidos en áreas prioritarias (Archidona y Tena) con acuerdos de conservación.	- Identificación y planes de cadena de valor elaborados para los siguientes productos: a. Tikaso; b. Vainilla; c. Fibra de escoba; d. Guayusa; d. Orquídeas. .	<ul style="list-style-type: none"> Planes de cadena de valor aprobadas por el MAE, elevan la expectativas de los beneficiarios en generar ingresos complementarios y a la vez conservar la biodiversidad.

3.2.5. Componente 4:^{21y22} M&E y disseminación de información.

92. La Oficina de la FAO cuenta con un sistema de seguimiento centralizado al cual el equipo del proyecto rinde cuentas mensualmente sobre el avance en la ejecución de cada uno de los componentes, manteniendo actualizada una visión general de la ejecución técnica de la iniciativa.
93. El sistema de monitoreo y evaluación del proyecto mismo sin embargo al momento de la evaluación no se encontraba completamente operativo. Esto dificultó obtener información fiable y oportuna sobre los avances parciales (por ejemplo mensuales) del cumplimiento de indicadores, metas y la identificación de beneficiarios/as de las actividades. No obstante, se confirmó, a través de la revisión de documentación, que los informes anuales incluyen un apartado y matrices referidas al progreso en la implementación técnica de cada componente y sus metas asociadas.
94. Otra falencia en el diseño del proyecto, tal como se menciona en la sección 3.1.3, es que algunas metas intermedias se equipararon a las finales, lo que dificulta, por una parte su cumplimiento a medio término y por otra realizar un seguimiento sistemático y realista de las mismas.
95. En lo que respecta a la incorporación del enfoque de género, como también se expone en la sección 3.1.3, se consideró un solo indicador que incluye la dimensión de género en su formulación, este es: "10% de aumento del ingreso actual medio de 200 productores (100 mujeres) que se dedican al turismo comunitario y al biocomercio sustentable". Lo cual es considerado insuficiente, dados los estándares y políticas que la FAO ha fijado para la incorporación de esta dimensión en los proyectos que ejecuta.
96. Referente a la gestión del conocimiento, al momento de la evaluación se está en etapa final de elaboración de una estrategia de comunicación. Esta incluye como parte fundamental un plan de medios que, a partir de su implementación, permitirá difundir visibilizar interna y externamente los procesos y resultados del proyecto.
97. La elaboración y gestión de productos de comunicación tales como guías, manuales y sistematizaciones de experiencias orientadas difundir y replicar el conocimiento, buenas prácticas y lecciones aprendidas derivadas de la implementación del proyecto, serán un aporte fundamental para ampliar el impacto, replicar experiencias éxitos y aportar a la sostenibilidad del proyecto.

²¹Sub pregunta 1.6 Seguimiento y evaluación - ¿Se diseñó e implementó un plan de seguimiento y evaluación con líneas de base e indicadores y metas SMART con un enfoque de género?

²² Sub pregunta 5.3 ¿Los conocimientos y las practicas autóctonas y/o introducidas por el proyecto ha sido establecido en un sistema de comunicación sostenible para divulgarlas en el país y en las provincias involucradas con el fin de estimular el dialogo sobre las lecciones y buenas prácticas para reforzarlas y replicarlas?

3.3 Eficiencia

Pregunta de evaluación 3: ¿Las modalidades de intervención, la estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos y operativos dispuestos, han contribuido u obstaculizado la consecución de los resultados y objetivos del proyecto?

Hallazgo 5. La estructura organizacional diseñada ha funcionado de acuerdo a lo esperado, especialmente en el ámbito gerencial y operativo del proyecto, permitiendo una implementación eficaz, eficientemente y una gestión basada en resultados. Estos avances se expresan en; Una buena capacidad de respuesta ante demoras iniciales; diseño de estrategias orientadas a solucionar mermas y retrasos en la materialización cofinanciación y en la generación y realización de actividades en alianzas con organizaciones de productores/as campesinos/as, ONG, universidades y otros proyectos GEF. Elementos que han aportado significativamente a la consecución de resultados y objetivos del proyecto.

3.3.1 Estructura organizacional²³

98. La estructura organizacional y la cadena de responsabilidades, han funcionado de acuerdo a lo planificado. El equipo y las partes interesadas, conocen y tienen claridad del organigrama, las funciones que cada uno desarrolla y los procedimientos establecidos. Un aspecto débil identificado es la coordinación y dialogo del equipo gerencial y los técnicos con los promotores del proyecto y vice versa.
99. Señalar que los/as especialistas y la jefatura técnica, han incorporado exitosamente una gestión basada en resultados, esto ha permitido una implementación eficaz y eficientemente de las actividades y productos del proyecto.
100. El equipo del proyecto tiene claridad de las metas, resultados y plazos establecidos en el documento de formulación para cada uno de los productos bajo su responsabilidad y ha incorporado un enfoque de trabajo orientado a su oportuno cumplimiento, permitiendo disminuir las posibles desviaciones de implementación y optimizar los recursos y el tiempo dedicado a la ejecución de actividades.

3.3.2 Gestión de las disipaciones y demoras²⁴

101. Al inicio, la preparación y la puesta en marcha del proyecto, hubo una fase de arreglo técnico y administrativo más prolongado de lo óptimo (aproximadamente seis meses). Las razones de esta demora se relacionan con dificultades en la conformación y consolidación del equipo técnico, la solución de aspectos operativos y logísticos para facilitar la ejecución en campo y con una baja claridad al inicio de las responsabilidades y la lógica de la intervención.

²³ Sub pregunta 3.1 ¿La estructura institucional/organizacional del proyecto ha contribuido a lograr una gestión eficiente y basada en resultados?

²⁴ Sub preguntas:

3.2 Demoras – ¿El proyecto experimentó demoras en su ejecución que obstaculizaron el logro de los objetivos del proyecto?

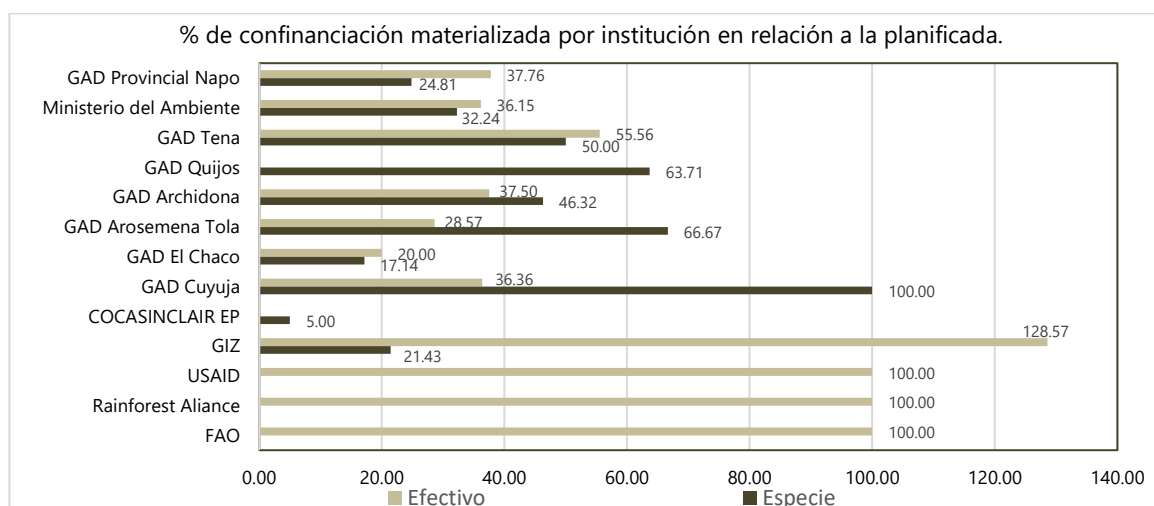
3.4 Ejecución del proyecto - ¿En qué medida las disipaciones de implementación y ejecución favorecieron u obstaculizaron el logro de los objetivos del proyecto?

102. Estas dificultades, gracias a la realización de ajustes y al liderazgo de la jefatura técnica, fueron superadas. Se reasignaron recursos para robustecer el equipamiento (principalmente transporte y oficina), se incorporó un apoyo administrativo, se establecieron prioridades, se reforzó la comprensión del proyecto y se dio claridad a los equipos de las metas y responsabilidades, tanto individuales como colectivas.
103. Finalmente apuntar que la implicación de múltiples actores institucionales en la ejecución de actividades, ha favorecido el logro de metas, resultados y objetivos del proyecto. La voluntad de las partes y las estrategias de colaboración desarrolladas, han permitido establecer relaciones sinérgicas, especialmente con el GADPN, logrando enriquecer los procesos, optimizar los recursos disponibles y proyectar conjuntamente la intervención.

3.3.3 Cofinanciación²⁵

104. A julio de 2017, la cofinanciación materializada asciende a un monto de \$4.686.000,00 USD, correspondiente a un 38% del total presupuestado en la formulación del proyecto, es decir \$12.320.504,00 USD. (Ver figura 9, tabla 10 y apéndice 6).
105. La merma en la co-financiación observada a la fecha, se explica fundamentalmente por la rebaja presupuestaria de la empresa Coca Codo Sinclair para sus programas de conservación, alcanzando a aportar solo \$20.000 USD del total comprometido (\$1.000.000 USD) y también por la demora en la actualización de acuerdos con los GAD cantonales que aún debieran materializar más del 50% de su cofinanciación planificada.
106. En el caso de Coca Codo Sinclair, la empresa confirmó que no continuará como co-aportante del proyecto, en tanto con los GAD cantonales, el equipo ha comenzado un nuevo acercamiento a los gobiernos locales con resultados del proyecto ya logrados a la fecha pudiendo demostrar los efectos positivos que ha tenido la iniciativa. Esta estrategia, según los informantes clave de proyecto ha sido exitosa y se está proceso de actualización de los compromisos, que, de concretarse, se alcanzarían las metas de cofinanciación establecidas.

²⁵ Sub pregunta 3.5 ¿En qué medida la cofinanciación planteada en el Prodoc se materializó hasta el medio término del proyecto?

Figura 9: Porcentaje de cofinanciación materializada por institución**Tabla 10:** Cofinanciación materializada por institución

Institución	Tipo de cofinanciación	Cofinanciación total planificada (US\$)	Cofinanciación materializada (USD)	% de cofinanciación materializada
GAD Provincial Napo	Efectivo	3.972.660,00	1.500.000,00	37,76
	Especie	2.015.000,00	500.000,00	24,81
Ministerio del Ambiente	Efectivo	2.005.533,00	725.000,00	36,15
	Especie	930.467,00	300.000,00	32,24
GAD Tena	Efectivo	90.000,00	50.000,00	55,56
	Especie	80.000,00	40.000,00	50,00
GAD Quijos	Especie	78.480,00	50.000,00	63,71
GAD Archidona	Efectivo	80.000,00	30.000,00	37,50
	Especie	86.364,00	40.000,00	46,32
GAD Arosemena Tola	Efectivo	35.000,00	10.000,00	28,57
	Especie	30.000,00	20.000,00	66,67
GAD El Chaco	Efectivo	45.000,00	9.000,00	20,00
	Especie	175.000,00	30.000,00	17,14
GAD Cuyuja	Efectivo	22.000,00	8.000,00	36,36
	Especie	5.000,00	5000	100,00
COCASINCLAIR EP	Efectivo	600.000,00	0	0,00
	Especie	400.000,00	20.000,00	5,00
GIZ	Efectivo	140.000,00	180.000,00	128,57
	Especie	560.000,00	120.000,00	21,43
USAID	Efectivo	50.000,00	50.000,00	100,00
Rainforest Alliance	Efectivo	500.000,00	500.000,00	100,00
FAO	Efectivo	420.000,00	420.000,00	100,00
TOTAL		12.320.504,00	4.686.000,00	38,03

Fuente: Datos proporcionados por FAO Ecuador y validados por el equipo de evaluación

3.3.4 Alianzas²⁶

107. Durante los primeros años de implementación, el proyecto, además de afianzar las relaciones con las organizaciones socias y coparte, ha logrado articular relaciones de complementariedad con otras instituciones e iniciativas.
108. Estas sinergias, han permitido aumentar los efectos positivos en los beneficiarios y el territorio de intervención, gracias al intercambio de conocimientos y experiencias con otras instituciones y reducir, en la ejecución de algunas actividades, los costos asociados a la implementación de las mismas, así como tiempo aumentar la cofinanciación en aproximadamente \$79.000 USD. Se destacan las siguientes alianzas y sinergias generadas:
- **Programa Integral Amazónico, Conservación de Bosques y Desarrollo Productivo (MAE-GEF):** Ha permitido aunar esfuerzos para desarrollar y poner en marcha, en algunas provincias del país, el sistema nacional de trazabilidad de madera, dentro del marco del resultado 2.2 del proyecto. Esta sinergia, es tanto como un aporte sustancial al cumplimiento de los objetivos del proyecto y como una oportunidad para incidir desde el territorio en una reflexión en torno a una política pública de alcance regional.
 - **IKIAM:** El acercamiento del equipo del proyecto con esta universidad, ha permitido la generación de acuerdos relevantes para el desarrollo sostenible y la conservación de la provincia del Napo. Ikiam ha facilitado instalaciones y docentes de la universidad para realizar módulos del ciclo de capacitación Napo aprende, emprende y protege, también ha comenzado una colaboración institucional para el diseño y puesta en marcha de la nueva carrera de agroecología y se avanza en acciones de mutuo apoyo para la puesta en marcha una metodología piloto para medir emisiones de carbono en el territorio de intervención del proyecto.
 - **UEA:** Luego de gestiones realizadas por el equipo del proyecto, la Universidad Estatal Amazónica, se comprometió e hizo efectivo, el reconocimiento y certificación institucional de los ciclos de capacitación tanto a funcionarios/as públicos, como para los módulos de formación a los grupos de productores/as y beneficiarios/as del proyecto, a realizarse durante el año 2018. El aval universitario, además de otorgar un reconocimiento explícito de la calidad del espacio generado, provoca un incentivo adicional a los/as participantes para formar parte de las capacitaciones ofrecidas.
 - **CONGOPE:** Dada su experiencia y demostrada capacidad en la formación y acompañamiento de gobiernos provinciales del Ecuador, el proyecto articulo apoyo específico para brindar algunos módulos en ciclo de capacitación "Napo aprende, emprende y protege".
 - **Proyecto ganadería climáticamente inteligente - GCI (FAO-GEF-MAG) GCP /ECU/085/GFF:** Este proyecto tiene como territorio de intervención, entre otras, la provincia del Napo. Esta coyuntura ha sido aprovechada a través del establecimiento de relaciones de complementariedad entre los proyectos, acercamiento que ha permitido apoyar en la inclusión de criterios ambientales para la evaluación de los PDOT, recoger experiencias sobre buenas prácticas

²⁶ Sub pregunta 3.6 ¿En qué medida los acuerdos de asociación y colaboración del Proyecto con los socios, las organizaciones locales y otros proyectos (del FMAM o no) implementados en Ecuador están contribuyendo al logro de los resultados del Proyecto?

agropecuarias e intercambiar aprendizajes para mejorar el desarrollo de capacidades en los/as productores locales.

Además el proyecto GCI, cuenta con un enfoque y una especialista en género, esto es una oportunidad para el apoyo en el desarrollo de capacidades del equipo y para orientar la incorporación efectiva de esta dimensión en el proyecto GEF-Napo, así como para la construcción de una estrategia de género para la oficina de la FAO en Ecuador.

- **Maquita Cushunchic:** Apoyo a construcción de la ordenanza relacionada con la iniciativa Chakra y al proceso de sistematización de las buenas prácticas como su aplicación en campo.
- **AME, IEE e IGM:** Apoyo técnico y docente para el desarrollo de capacidades, especialmente durante los cursos del ciclo de capacitación “Napo aprende, emprende y protege”; en el desarrollo del sistema de gestión de información provincial y en la preparación del proceso de generación del mapa de Zonificación Ecológica Económica (ZEE).

109. Sumado a estas alianzas, sería beneficioso para enriquecer las acciones del proyecto y apuntar hacia la sostenibilidad, explorar alternativas de articulación con las siguientes iniciativas:

- **Proyecto cadenas de valor inclusivas (GIZ-CEFA-MAG):** Complementariedad para el fortalecimiento de las cadenas de valor identificadas por el proyecto.
- **The Nature Conservancy - Conservación Internacional:** Apoyo para dar continuidad y seguimiento de la actualización de PDOTs.

3.4 Valores normativos

3.4.1 Consideraciones generales

110. En concordancia con el interés institucional de incorporar de manera efectiva, especialmente de la dimensión de género en sus intervenciones, la oficina de la FAO-EC se encuentra en un proceso de reflexión interna y construcción de una estrategia para transversalizar este enfoque en sus proyectos.

111. Si bien a escala global, la FAO cuenta con manuales y políticas para promover la igualdad de género e incluir los pueblos originarios y comunidades locales en su quehacer institucional,²⁷ a nivel nacional no existe un instrumento que “aterrice” localmente, a través procedimientos, instrumentos y metodologías específicas, los objetivos, estándares y mecanismos descritos en dichas políticas.

112. Esta situación se ha constituido en una dificultad para incorporar y evaluar la incorporación de estas dimensiones en las iniciativas ejecutadas por la FAO-EC. Puesto que deja el escenario abierto a la discrecionalidad de los equipos de proyectos para la interpretación e implementación de las políticas globales en el contexto ecuatoriano, condicionando su incorporación a la formación, conocimiento y/o sensibilidades personales.

²⁷ Los documentos mencionados son: a. Consentimiento libre, previo e informado. Un derecho de los Pueblos Indígenas y una buena práctica para las comunidades locales. Manual dirigido a los profesionales en el terreno; b. Política de igualdad de género de la FAO; c. Política de la FAO sobre pueblos indígenas y tribales.

113. Dado este escenario, se evaluará la inclusión de los valores normativos, tomando como referencia las políticas globales antes mencionadas, rescatando las acciones promovidas y los resultados intermedios del proyecto que, a juicio de los agentes clave y del equipo de evaluación, apuntan en la dirección correcta, esto sumado a una reflexión crítica, que aporte recomendaciones que permitan mejorar su incorporación en el futuro.

Pregunta de evaluación 4a: ¿En qué medida el proyecto, en su trabajo con las comunidades locales, aseguró la participación de todas las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones (incluyendo la implementación de las actividades)?

Hallazgo 6. Durante las etapas previas a la implementación del proyecto (fases de formulación e identificación), se consideraron metodologías y estrategias orientadas a asegurar la participación de comunidades participantes de la iniciativa. En tanto durante la implementación, se ha logrado ser inclusivo y orientar la ejecución de actividades a la aceptación de todas las partes involucradas.

3.4a.1 Consulta previa y toma de decisiones²⁸

114. La FAO cuenta con una Política sobre Pueblos Indígenas y Tribales desarrollada en 2010 y con un manual para hacer efectivo el consentimiento libre, previo e informado (CLPI) de las comunidades locales y pueblos originarios en el desarrollo de sus iniciativas. En esta guía, se explicitan seis pasos que todo responsable e iniciativa deben considerar en las diferentes fases del ciclo del proyecto (Ver figura 10). Teniendo en cuenta que el CPLI fue desarrollado dos años después del inicio del proyecto, este se utilizó solamente como referencia para evaluar el trabajo realizado con las comunidades locales.
115. Para las etapas previas a la implementación, es decir la identificación y formulación del proyecto, el manual, para lograr un proceso de consulta y toma de decisiones exitoso, describe cuatro pasos y detalla actividades asociadas a cada uno.

²⁸ Sub pregunta 4.1a ¿En qué medida las comunidades locales han sido debidamente informadas, consultadas e involucradas en el proceso de toma de decisiones antes de la implementación del proyecto?

Figura 10: Pasos para incorporación efectiva del CPLI en la gestión de ciclo de proyectos

116. En el entendido que este proceso debe adecuarse a las características locales y que es necesario contar con recursos financieros y humanos para llevarlo a cabo, que fueron limitados y que no se utilizó como guía el manual elaborado por FAO, se pudo comprobar que en las fases de identificación y formulación se cumplió parcialmente con lo establecido en el documento de referencia, especialmente lo relativo a los pasos 1 y 2. Cumplimiento materializado se siguiente forma:

- **Identificación del pueblo Kichwa como colectivo indígena afectado y colectivo meta del proyecto:** El proceso identificación consideró a comunidades y pertenecientes al pueblo Kichwa, el equipo responsable del diseño, indagó y tenía concimiento anterior de las costumbres, formas de organización, líderes, lideresas y necesidades sentidas de las comunidades. Esta información se vió reflejada en la formulación de la inciativa, incluyendo en el Prodoc aspectos relativos a facilitar su participación como beneficiarios/as.
- **Dialogo con líderes/as y organizaciones comunitarias e indígenas:** El proyecto se elaboró y se implementa considerando los intereses y respetando las formas de asociación de los/as dirigentes/as y las organizaciones comunitarias, productivas, campesinas e indígenas, elementos reafirmados por la incorporación al equipo de promotores bilingües (español – kichwa). Elementos que en su conjunto han dotado de pertenencia social y cultural la intervención.

3.4a.2 Inclusividad²⁹

117. Si bien se comprobó que existe sensibilidad y preocupación sobre la importancia de cuestiones relativas a la inclusión y que algunas acciones puntuales, como la incorporación de indicadores de género en la metodología de evaluación de los PDOT, la exigencia en los TdR de incorporar enfoques transversales de las distintas consultorías relacionadas con la elaboración de políticas públicas, se constató que ha sido la elaboración participativa de los planes de co-manejo, el producto del proyecto que más destaca en la inclusión de manera efectiva de poblaciones indígenas, los jóvenes, las mujeres y los hombres.

3.4a.3 Comunicación³⁰

118. Tal como se mencionó en los párrafos 96 y 97 de la sección 3.1.5, al momento de la evaluación se está en la etapa final de la elaboración de una estrategia de comunicación. De la revisión de los primeros borradores, no se pudo confirmar la incorporación de la perspectiva intercultural en esta estrategia.

119. Es importante mencionar como una buena práctica que ha facilitado la comunicación y mejorado los resultados con los/as beneficiario/as la selección de promotores locales bilingües, la contratación de especialistas y consultores con conocimientos e historia de trabajo de la zona y la realización de capacitaciones en campo que reducen al máximo la utilización de materiales escritos.

Pregunta de evaluación 4b: ¿En qué medida el Proyecto ha abordado las cuestiones de igualdad de género en su diseño y está contribuyendo al empoderamiento de las mujeres, los jóvenes, y otros grupos vulnerables?

Hallazgo 7: La iniciativa no consideró un diagnóstico de brechas, la construcción de una hoja de ruta, la elaboración de metodologías específicas (estándar 7) ni un capital humano especializado (estándar 2) para la incorporación de la perspectiva de género durante la iniciativa. Sin embargo se confirmó que el proyecto ha logrado promover la participación y el liderazgo de las mujeres en la mayoría de las acciones de la iniciativa. Subrayar que se ha considerado explícitamente la transversalización del enfoque de género en productos puntuales, tales como, la evaluación de los PDOT, la elaboración de planes de co-manejo y en la estrategia interinstitucional para el manejo de los recursos naturales en construcción.

3.4b.1 Consideración de políticas y estándares FAO.

120. La política de igualdad género de la FAO, es el marco que orienta el trabajo técnico y la evaluación de resultados que apuntan hacia la meta institucional: Alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres en materia de producción agrícola sostenible y desarrollo rural, para erradicar el hambre y la pobreza.

121. Para esto la política fija cinco objetivos, quince estándares y ha definido una estructura de rendición de cuentas para asegurar el monitoreo y el logro de resultados. De los quince estándares, el equipo de evaluación ha considerado y

²⁹ Sub pregunta 4a.2 ¿En qué medida los procesos de planificación territorial, políticas provinciales y nacionales fueron inclusivos y orientados a la aceptación de todas las partes involucradas (incluyendo las poblaciones indígenas, los jóvenes, las mujeres y los hombres)?

³⁰ Sub pregunta 4a.3 Comunicación - ¿La información era accesibles para todos, mediante el uso de los idiomas locales y la reducción al mínimo de los materiales escritos donde la alfabetización es limitada?

adaptado a sus análisis tres estándares; el 1,2 y 7³¹ (Ver figura 11). Estos elementos serán utilizados como referencia para la fundamentación de algunos de los hallazgos relacionados con la incorporación de dimensión de género en el proyecto.

Figura 11: Objetivos y estándares sujetos de evaluación de la política de igualdad de género de la FAO

Objetivos
<p>Objetivo 1. Las mujeres participan en igual medida que los hombres en materia de toma de decisiones en las instituciones rurales y en la formulación de leyes, políticas y programas.</p>
<p>Objetivo 2. Las mujeres y los hombres tienen igualdad de acceso y control sobre los empleos e ingresos dignos, la tierra y otros recursos productivos.</p>
<p>Objetivo 3. Las mujeres y los hombres tienen igualdad de acceso a los bienes y servicios necesarios para el desarrollo agrícola y a los mercados.</p>
<p>Objetivo 4. La carga de trabajo de las mujeres es reducida en un 20 por ciento a través de mejores tecnologías, servicios e infraestructura.</p>
<p>Objetivo 5. La ayuda agrícola destinada a proyectos relacionados con las mujeres y a la igualdad de género aumenta hasta un 30 por ciento del total de las ayudas a la agricultura.</p>
Estándares sujetos de la evaluación
<p>Estándar 1. En los casos en que sea pertinente y se cuente con la información disponible, las principales bases de datos estadísticos de la FAO incorporan datos desagregados por sexo.</p>
<p>Estándar 2. La FAO invierte en el fortalecimiento de las capacidades de los países miembros para el desarrollo, análisis y uso de datos desagregados por sexo en el análisis de políticas, planeación y evaluación de programas y proyectos.</p>
<p>Estándar 7. Se incorpora el análisis de género en la formulación de todos los programas y proyectos de campo, y los aspectos de género son tomados en cuenta para la aprobación de los proyectos y en los procesos de ejecución.</p>

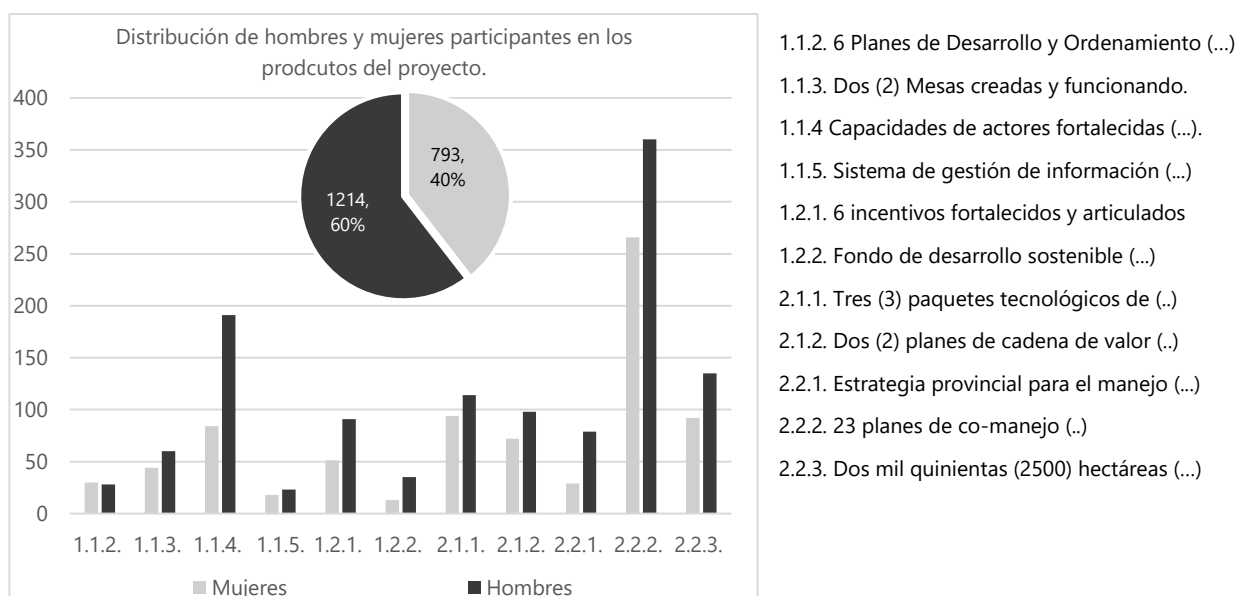
122. Si bien en el Prodoc se señalan acciones específicas para incorporar la dimensión de género en la ejecución del proyecto, estas no responden a la implementación de una estrategia específica que apunte a la reducción una brecha claramente definida durante la fase de diseño.
123. Además, se constató que, aunque hay conciencia de la importancia para el desarrollo de los territorios de la incorporación de la dimensión, no se consideró un presupuesto específico ni capital humano especializado para transversalizar este enfoque.
124. Se concluye que el proyecto no ha invertido en el fortalecimiento de las capacidades de su equipo y no ha realizado un análisis de género en su formulación, impidiéndole cumplir cabalmente con los estándares 2 y 7 de la política de igualdad de género de la FAO.

³¹ Estándares recomendados por OED/FAO para la evaluación de proyectos considerados en el documento. Framework for Harmonizing Gender Analysis Across the Different types of Evaluations in OED.

3.4b.2 Participación y liderazgo³²

125. Las mujeres han sido convocadas y han participado en un 40% (793 en total) en los procesos de planificación, capacitación, e implementación de las actividades del proyecto (Ver figura 12). Este porcentaje es satisfactorio y se constituye en un avance hacia el cumplimiento de los objetivos número uno y tres de la política de género de la FAO.
126. Adicionalmente, la disposición de información de la participación desagregada por sexo para casi todos los productos del proyecto, ratifica el cumplimiento al primer estándar de dicha política.

Figura 12: Distribución de la participación de hombres y mujeres en los productos del proyecto³³



3.4b.4. Inclusión del enfoque de género en políticas públicas³⁴

127. La evaluación de los PDOT y en la estrategia interinstitucional para el manejo de los recursos, tal como se describe en el Prodoc y aunque sería necesario en el futuro profundizar y adoptar metodologías específicas, en armonía con el objetivo uno de la política, han tenido en consideración la inclusión de la perspectiva de género en su ejecución.

³² Sub preguntas:

4b.1 ¿Cuál ha sido el grado de participación y representación de las mujeres en los procesos de planificación, capacitación, e implementación de las actividades del proyecto?

4b.2 ¿De qué manera el proyecto está apoyando las mujeres a asumir roles de liderazgo y a participar activamente en la toma de decisiones a todos los niveles?

³³ Se muestran solemnemente los productos que cuentan con el registro de participantes desagregados por sexo.

³⁴ 4b.3 ¿Con cuales resultados el proyecto está suportando la transversalización del enfoque de género en los planes de desarrollo territorial, y en la estrategia interinstitucional para el manejo de los recursos naturales?

128. Los PDOT incluyeron, dentro de los parámetros de evaluación de la incorporación de los criterios ambientales, dos indicadores de género, estos son:
- Revalorización del conocimiento ancestral y el rol de la mujer en la conservación, el manejo de bosques y sus servicios ecosistémico;
 - Revalorización del rol de la mujer en la conservación y diversificación de la agrobiodiversidad para la seguridad alimentaria.
129. En lo que respecta a la estrategia interinstitucional para el manejo de los recursos naturales, está en sus etapas iniciales de su proceso de construcción, pero se pudo confirmar que en los términos de referencia de la consultoría se explicita que será necesario incluir el enfoque de género en su elaboración.

3.4b.5 Reducción e brechas de género³⁵

130. Como resultado de la evaluación, dada de la inexistencia de evidencia al inicio del proyecto, no fue posible confirmar el aumento diferencial y la reducción de las brechas entre hombres y mujeres en el mejoramiento de los medios de vida y acceso a bienes, servicios y recursos económicos.
131. Destacar que en junio de 2017, se realizó un completo estudio socioeconómico de los productores/as, emprendimientos asociativos y comunidades de la zona de intervención. La investigación, aunque se ha realizado con retraso y no ha sido de utilidad para satisfacer las necesidades informativas de la evaluación, servirá para valorar los efectos e impacto del proyecto en el mediano y largo plazo.

3.5 Sostenibilidad de los resultados

Pregunta de evaluación 5: ¿Qué tan sostenibles son y/o serán los resultados alcanzados hasta la fecha a nivel ambiental, social, institucional y financiero?

Hallazgo 8. Transcurridos dos años de implementación del proyecto, las autoridades y los/as funcionarios/as GADPN, como resultado de su participación activa y su coordinación permanente con el staff del proyecto, han comenzado a profundizar y confirmar su compromiso con la conservación y uso sustentable de la biodiversidad como eje central de su estrategia de desarrollo provincial. Además los/as agricultores/as han desarrollado capacidades e implementado buenas prácticas. No obstante lo anterior, la sostenibilidad institucional, económica y social aún no está asegurada. Estará condicionada a buen acompañamiento a los productores, a que las prácticas desarrolladas tengan réditos en el mejoramiento de sus condiciones de vida de los/as beneficiarios y una mitigación efectiva de los riesgos identificados.

³⁵ Sub preguntas:

4b.4 ¿En qué medida está logrando el proyecto mejorar igualmente los medios de subsistencia de hombres y mujeres?

4b.5 ¿En qué medida el proyecto ha abordado la desigualdad en el acceso a fondos, bienes, servicios, información y mercados entre hombres y mujeres?

4b.6 ¿En qué medida el proyecto está contribuido al empoderamiento económico de las mujeres a través de la creación de oportunidades de ingresos para mujeres?

3.5.1 Apropriación y capacidad institucional³⁶

132. Los/as funcionarios/as y tomadores/as de decisiones, especialmente del GADPN, han estado comprometidos y vinculados activamente con los procesos impulsados y los beneficios generados por el proyecto, han desarrollado capacidades y mostrado interés en darle sostenibilidad institucional y económica a la iniciativa. Situación expresada en la ratificación de la importancia de promover el uso sostenible de la biodiversidad y la conservación de los recursos naturales en el territorio.
133. A pesar de la apropiación de los tomadores de decisiones, hay otros aspectos a nivel institucional podrían constituir un riesgo para la sostenibilidad de los resultados después de la finalización del proyecto. En particular, El GADPN y los GAD cantonales no estarán en condiciones económicas para continuar con la misma intensidad con los procesos llevados adelante, lo que sumado a un posible cambio de autoridades locales en 2019, constituyen una inseguridad adicional para continuidad a los beneficios derivados de la intervención.
134. En esta línea, la estrategia interinstitucional para el manejo de los recursos naturales, actualización de los PDOT y especialmente el diseño y puesta en marcha del FODESNA, serán claves y decisivos para dotar sostenibilidad económica e institucional al proyecto.
135. Como los tres productos antes mencionados aún están construcción, ponerles especial atención al proceso y los resultados es fundamental, junto con acompañar la elaboración del diseño e implementación de una estrategia de sostenibilidad y anclaje institucional, además de comunicar y relevar su importancia para aseguramiento de la conservación de biodiversidad y uso sostenible en el largo plazo.

3.5.2 Apropriación de beneficiarios y organizaciones³⁷

136. A pesar que los/as productores y organizaciones han implementado las buenas prácticas promovidas por el proyecto y han desarrollado capacidades, no está asegurada la sostenibilidad social de la iniciativa.
137. Continuar y profundizar el acompañamiento en campo, además de crear y vincular a productores/as con mercados locales e internacionales atractivos, que les permita a los/as beneficiarios/as, comprobar que la producción sostenible y la conservación de

³⁶ Sub preguntas:

5.1 ¿Cómo y hasta qué punto el gobierno provincial, a lo largo de los primeros dos años de ejecución del proyecto, ha manifestado la importancia de la conservación y uso sustentable de la biodiversidad en sus programas de lucha contra la pobreza y desarrollo sostenible mediante la asignación de recursos y la planificación de programas específicos?

5.5 ¿Están las instituciones nacionales y locales en la condición de: a) comprometer los recursos necesarios para continuar el desempeño de actividades relevantes después el cierre del Proyecto y b) respaldarlas con una estrategia de comunicación efectiva para facilitar la ampliación de la agro-biodiversidad?

³⁷ Sub preguntas:

5.2 ¿Cuál es el grado de apropiación de los agricultores, las comunidades indígenas y las organizaciones locales que participan en la implementación de las actividades de proyecto? ¿Cuál es la probabilidad de replicación autónoma después el cierre del proyecto?

5.4 ¿Hay cambios a nivel de las organizaciones campesinas y a nivel individual para fomentar la sostenibilidad de los resultados después el cierre del proyecto?

la biodiversidad es una alternativa viable, que se expresa en un mejoramiento de su calidad de vida, la reducción de costes de producción y un aumento de sus ingresos económicos, según los propios productores/as y organizaciones, es fundamental y aún, tal como se mencionó en el párrafo 90, no se ha conseguido.

3.5.3. Riesgos

138. El proyecto ha tenido una buena gestión del riesgo y su mayoría están incluidos en el Prodoc y los informes parciales. Se identifican adicionalmente cuatro nuevos riesgos políticos, institucionales y ambientales a tener en cuenta, dado que podrían incidir en la sostenibilidad del proyecto, estos son:

- **Referéndum constitucional:** El 4 de febrero de 2018, se realizará una consulta popular para modificar algunos artículos de la constitución, entre ellos se propone limitar la re-elección de autoridades del Estado. De ser aprobado el referéndum, aumentarían las posibilidades de un cambio de autoridades de los gobiernos locales, siendo necesario contar con medidas que mitiguen este riesgo.
- **Compromiso de la institucionalidad del Estado:** La implementación de los productos del proyecto asociados a la sostenibilidad institucional, especialmente el FODESNA, requerirá de la suscripción y visado de distintas instituciones del Estado a nivel central y local. Conociendo esta situación, es necesario comenzar con anticipación un proceso de dialogo con los/as tomadores/as de decisiones a nivel nacional y provincial.
- **Ley integral amazónica:** Se prevé aprobar esta nueva ley a principios de 2018, entre otras iniciativas, incluye un sistema de incentivos monetarios a los gobiernos locales que cuenten con inversiones petroleras, esto podría fomentar la expansión de la industria en sur-este de la provincia del Napo.
- **Gran Minga Agropecuaria:** Política pública que orientada a promover el desarrollo agropecuario en el Ecuador. Una de las medidas contempladas será la entrega subsidiada a pequeños agricultores de un millón de kits de insumos, semillas, fertilizantes y fungicidas. Esta iniciativa podría poner en riesgo la sostenibilidad de los avances logrados en materia de producción y uso sostenible de biodiversidad.

4. Lecciones aprendidas

139. Producto de la evaluación realizada fue posible rescatar las siguientes lecciones aprendidas:

Lección aprendida 1. Es necesaria una fase de inceptión para revisar el Prodoc, evaluar los cambios en contexto y realizar ajustes, antes de iniciar la implementación técnica del proyecto, a su marco lógico si fuese necesario. Además de seleccionar adecuadamente y capacitar a los equipos sobre las metodologías, estándares y procedimientos técnicos y administrativos de las partes responsables de los proyecto.

Lección aprendida 2. Contar, desde el inicio de los proyectos, con una estrategia de comunicación que establezca objetivos, plazos, responsables y producción de materiales, permitiría mejorar la difusión interna y hacia otras iniciativas del FAO-EC de las metodologías y resultados obtenidos, además de ser un aporte para el aseguramiento de la sostenibilidad y la replicabilidad de la iniciativa.

Lección aprendida 3. Si los equipos técnicos de los proyectos fueran capacitados en la inclusión de perspectivas transversales, la cual es una práctica extendida en la oficina de la FAO-EC, además de realizarse mayores esfuerzos en la socialización de las políticas y manuales globales de la FAO , así como de las estrategias a nivel nacional, se podría asegurar una mayor adherencia a los principios y objetivos de FAO en términos de Inclusividad, poblaciones indígenas y género.

Lección aprendida 4. No es posible adoptar y mantener en el largo plazo buenas prácticas de conservación y manejo sostenible si esto no significa un cambio en la situación de pobreza en la que se encuentran. Tanto el diseño como la implementación de los proyectos que se enfocan en manejo sostenible de recursos naturales deberían contemplar y alinearse a esta realidad. El proyecto implementado en Napo presenta un buen ejemplo de respuesta a esta necesidad y demanda de los grupos beneficiarios.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

140. Tomando en consideración los principales hallazgos asociados a las preguntas y criterios de la presente evaluación a medio término, es posible presentar las siguientes conclusiones:

Conclusión 1 (Criterio: Pertinencia): Se comprobó que existe una alta alineación y relevancia en la implementación y diseño de los componentes, resultados y productos, en relación con las instituciones participantes y los beneficiarios del proyecto. Además, la lógica de intervención apunta hacia la consecución del objetivo específico de la iniciativa y este a su vez se constituye en una contribución al impacto esperado al largo plazo, traducido en los objetivos de desarrollo y ambiental global, evidenciando una alta coherencia vertical de la intervención. Este escenario hace que la pertinencia del proyecto sea valorada como **altamente satisfactoria** y que, gracias a la relevancia y la calidad del diseño de la intervención, las actividades implementadas a medio término propicien la participación activa y generen efectos positivos en los grupos beneficiarios.

Conclusión 2 (Criterio: Eficacia – general): El grado de avance hacia las metas finales, el nivel de implementación de actividades y por lo tanto la efectividad del proyecto, es considerada como **satisfactoria** para cada uno de los componentes y la mayoría de los productos del proyecto, consiguiendo a medio término promover los valores de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, tanto en los tomadores de decisiones, funcionarios/as públicos y productores/as beneficiarios/as. De esta forma se confirma que el proyecto ha dado un paso fundamental en consolidar una mejoría en el suministro de bienes y servicios provenientes de la biodiversidad, quedando como aspecto pendiente demostrar que las prácticas promovidas por el proyecto rediten en una mejor calidad de vida y aumento en los ingresos de los/as productores/as.

Conclusión 3 (Criterio: Eficacia – componente 1): A medio término se comprobó que se han desarrollado las capacidades y mejorado las herramientas de gestión de la biodiversidad en los/as funcionarios/as públicos y tomadores/as de decisiones. Estos además han mostrado predisposición a establecer compromisos institucionales para incorporar en las políticas públicas locales los valores de la conservación y producción sostenible, siendo los siguientes dos años de implementación fundamentales para cristalizar y formalizar estos compromisos, darle un marco normativo y dejar institucionalizados instrumentos de promoción como el FODESNA y asegurar gobernanza ambiental de la provincia, a partir de la elaboración y puesta en marcha de la estrategia interinstitucional de gestión de los recursos naturales. .

Conclusión 4 (Criterio: Eficacia – componentes 2 y 3): Los/as productores/as, junto con tomar conciencia sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y acceder a nuevos conocimientos y herramientas, han participado activamente en la identificación y zonificación sostenible de bosques protectores, además de adoptar en sus fincas, buenas prácticas de manejo de bosques, agua, suelo, cultivos y ganadería, así como instaurado sistemas tanto silvopastorales como agroforestales. Estos logros son considerados como satisfactorios por la evaluación, ya que se orientan hacia la consecución de los resultados relacionados con la producción sostenible y conservación de la biodiversidad, y la vez, están bien articulados con la futura implementación de planes de cadenas de valor de

cacao, naranjilla y los productos de biocomercio, que, de conseguir los efectos que persiguen, generaría una mejoría en las condiciones de vida e ingresos de las familias beneficiarias.

Conclusión 5 (Criterio: Eficiencia): La eficiencia del proyecto es valorada como **satisfactoria**. El diseño de una estructura organizacional (gerencial y operativa) adecuada, además de un equipo técnico de calidad y con claridad de los plazos y metas bajo su responsabilidad, sumado a una implementación técnica-financiera directa de la FAO ha propiciado una gestión eficaz, eficiente y basada en resultados. Las características positivas mencionadas han permitido una buena capacidad de respuesta ante los inconvenientes como las demoras iniciales de implementación y retrasos en la materialización de la cofinanciación, eventos ante los cuales, el equipo en general y su dirección en particular, han diseñado e implementado estrategias exitosas de solución.

Conclusión 6 (Criterio: Valores Normativos): En concordancia con el interés institucional de incorporar de manera efectiva las perspectivas transversales en sus intervenciones, la Oficina de la FAO-EC se encuentra en un proceso de reflexión interna y construcción de una estrategia para transversalizar el enfoque de género en sus proyectos. Sin embargo, al momento de la formulación y durante la ejecución del proyecto no se contó con una guía que oriente de manera clara y sistemática la promoción e inclusión de los enfoques de inclusión, interculturalidad y de género durante la gestión de ciclo de proyectos. Esta situación se ha constituido en una dificultad para incorporar y evaluar la inclusión de estas dimensiones en las iniciativas ejecutadas por la FAO-EC, puesto que deja el escenario abierto a la discrecionalidad de los equipos para la interpretación e implementación de las políticas globales en el contexto ecuatoriano, condicionando los resultados, a la formación profesional, conocimiento y/o sensibilidades personales.

Conclusión 7 (Criterio: Valores Normativos- Inclusión y Participación): Se comprobó que durante las etapas previas a la implementación del proyecto (fases de formulación e identificación), se propició la participación de comunidades beneficiarias de la iniciativa. Iniciando el proceso con la identificación del pueblo Kichwa como colectivo indígena afectado y meta del proyecto, y el establecimiento de dialogo con lideres/as y organizaciones comunitarias e indígenas. Esto permitió conoer las necesidades específicas, cosmovisiones particulares, practicas culturales, productivas y formas de organización, dotando de coherencia el diseño y posterior ejecución del proyecto. Así mismo, durante la implementación, se han adoptado medidas para facilitar la comunicación, como la presencia en el equipo de promotores bilingües y el diseño e implementación metodologías de planificación de la conservación de la biodiversidad participativas y socio-culturalmente pertinentes.

Conclusión 8 (Criterio: Valores Normativos- Género): La iniciativa no consideró un diagnóstico de brechas, la construcción de una hoja de ruta, la elaboración de metodologías específicas (estándar 7 de la FAO) ni un capital humano especializado (estándar 2 de la FAO) para la incorporación de la perspectiva de género durante la iniciativa. Esta situación ha dificultado incorporar efectivamente la dimensión de género durante la iniciativa y medir los avances en la reducción de las desigualdades sociales, de poder y económicas entre hombres y mujeres beneficiarias. A pesar de lo anterior, se pudo constatar que el proyecto ha logrado promover la participación de las mujeres en la mayoría de las acciones de la iniciativa, las que han tenido una participación del 40% (793 en total) en los procesos de planificación, capacitación, e implementación de las actividades

del proyecto. Este porcentaje es **satisfactorio** y se constituye en un avance hacia el cumplimiento de los objetivos número uno y tres de la política de género de la FAO.

Conclusión 9 (Criterio: Sostenibilidad) **Moderadamente probable:** Si bien ha avanzado en la dirección correcta, sensibilizando, dotando de conocimientos, desarrollando capacidades y herramientas e implementando buenas prácticas de gobernanza, conservación de la biodiversidad y manejo sostenible en productores/as, tomadores de decisiones, funcionarios/as públicos, transcurridos dos años de implementación del proyecto, la sostenibilidad social, institucional y económica aún no está asegurada. En esta línea, la estrategia interinstitucional para el manejo de los recursos naturales, la actualización de los PDOT y especialmente el diseño y puesta en marcha del FODESNA, serán claves y decisivos para dotar sostenibilidad económica e institucional al proyecto. En tanto la sostenibilidad social estará supeditada a la continuidad del acompañamiento y asistencia técnica a organizaciones y productores/as, así como a demostrar que los progresos logrados por el proyecto se expresan en el mejoramiento de la calidad de vida y en un aumento de sus ingresos familiares.

5.2 Recomendaciones

Recomendaciones estratégicas

Al equipo del proyecto y Representación la FAO en Ecuador sobre la sostenibilidad del proyecto.

Recomendación 1: Como una medida orientada al aseguramiento de la continuidad de los beneficios del proyecto, se recomienda elaborar e implementar una estrategia de sostenibilidad institucional, social y económica, con énfasis en consolidar un anclaje en los GAD y darle viabilidad a la estrategia interinstitucional y al FODESNA.

Sugerencia:

- Sería altamente necesario el involucramiento y apoyo de la representación de la FAO en Ecuador para conseguir apoyo político a nivel ministerial así como para consolidar la buena predisposición mostrada por las autoridades del GADPN.

Al Equipo del proyecto para el aseguramiento de criterios ambientales en las políticas públicas e instrumentos de planificación territorial.

Recomendación 2: Se recomienda plantear y organizar la presentación de las evaluaciones de los PDOT y la elaboración de ZEE, como un espacio formativo y de incidencia política a los/as funcionarios/as y autoridades de los GAD. Esto podría favorecer y facilitar el establecimiento de compromisos de integración de criterios ambientales en las políticas públicas en general y actualización de los PDOT en particular.

A la Representación de la FAO en Ecuador para mejorar la incorporación de perspectivas transversales.

Recomendación 3: Se recomienda a la FAO-EC elaborar un manual que aterrice al contexto ecuatoriano las políticas globales de pueblo indígenas y género de la FAO. Esto permitiría asegurar la inclusión efectiva de estas dimensiones en los distintos proyectos que ejecuta FAO en el país.

Sugerencia:

- Este manual debiera contener al menos los objetivos nacionales que persigue y las metodologías apropiadas para cada una de las etapas en la gestión de ciclos de proyectos.

Recomendaciones operativas

Al equipo del proyecto para mejorar la gestión del conocimiento generado.

Recomendación 4: Incorporar en el sistema de monitoreo en construcción, el seguimiento a efectos e impactos de la iniciativa. Esto debiera estar acompañado de la generación de materiales de comunicación orientados para difundir las buenas prácticas y así facilitar la replicabilidad, multiplicar los efectos y aportar adicionalmente a la sostenibilidad del proyecto.

Al equipo del proyecto para ajustar las temáticas de capacitación a los intereses de los grupos beneficiarios.

Recomendación 5: Como una demanda emanada desde el colectivo meta, se recomienda incluir en el ciclo de capacitación a beneficiarios/as, el desarrollo de habilidades “blandas” (gerencia, liderazgo resolución de conflictos, trabajo en equipo, etc.), y estimular la participación y apropiación de mujeres y especialmente de jóvenes.

Al equipo del proyecto sobre ajustes a metas e indicadores del marco lógico.

Recomendación 6: Se recomienda realizar ajustes a los siguientes indicadores/metás del marco lógico:

Metas a ajustar	Propuesta de Ajuste
<p>Componente 1/ Resultado 1.1/ Producto 1.1.1 Meta: 6 PDOT con criterios ambientales incorporados, implementados y monitoreados (1 PDOT provincial, 5 PDOT municipales y parroquiales).</p>	<p>Modificar la formulación de la meta, reemplazándola por la siguiente: <i>Los GAD han establecido un compromiso formal para la incorporación de criterios ambientales en 6 PDOT (1 PDOT provincial, 5 PDOT municipales y parroquiales).</i></p>
<p>Componente 2/ Resultado 2.2 Indicador: Toneladas de emisiones evitadas de CO₂eq a través de la protección de bosques y reducción de la deforestación.</p>	<p>Considerar el cambio de la metodología de medición y metas realizada por equipo técnico del proyecto (Anexo 4).</p>
<p>Componente 2/ Resultado 2.2/ Producto 2.2.3 Meta: Restauración/rehabilitación de bosques degradados: 2.500 ha restauradas con técnicas de forestería análoga, reforestación o regeneración natural bajo acuerdos de conservación e incentivos.</p>	<p>A partir de informaciones recogidas por informantes clave y consideraciones del equipo del proyecto, sería oportuno, dado que hubo una interrupción del financiamiento durante año 2017 de programas estatales de incentivos, revisar la meta y estimar la posibilidad de reducirla.</p>

6. Lista de Anexos

Publicados separadamente en www.fao.org/evaluation/

Anexo 1. Apéndices

Anexo 2. Recomendaciones integradas - Áreas y enfoques estratégicos para futuros proyectos del FMAM 7 en base de las lecciones aprendidas identificadas

Anexo 3. Términos de referencia

Anexo 4. Propuesta de metas del efecto del proyecto en la deforestación y reducción de emisiones de CO₂ eq

