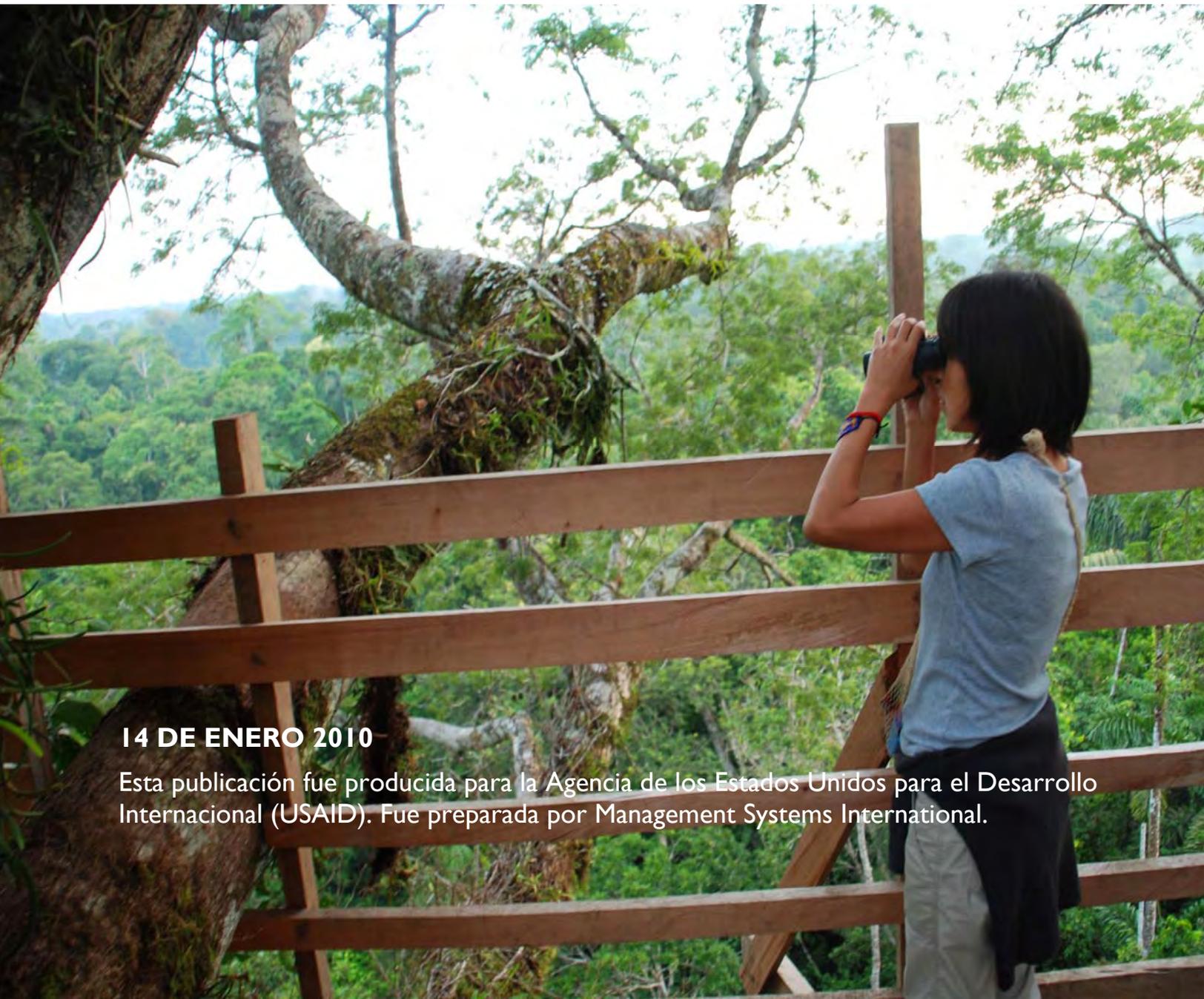




**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# **INFORME FINAL: EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)**



**14 DE ENERO 2010**

Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparada por Management Systems International.

# INFORME FINAL: EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)



A Subsidiary of Coffey International, Ltd.

**Management Systems International**

**Corporate Offices**

600 Water Street, SW

Washington, DC 20024



Contratado bajo Contrato del USAID No. RAN-M-00-04-00049-A-FY05-091

Evaluación Intermedia de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina  
para USAID/LAC/RSD/Environment

## **NEGACIÓN**

Las opiniones del autor expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las vistas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica.

**Crédito de foto de cubierta:** Scott Lampman, miembro del equipo de asesores

**Subtítulo de la foto de cubierta:** Turismo en una casa de campo comunidad-poseída en Ecuador

# ÍNDICE

<b>Reconocimientos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Listado de acrónimos utilizados</b> .....	<b>iv</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>vii</b>
<b>I. Introducción</b> .....	<b>I</b>
1.1 Formato del informe.....	1
1.2 Antecedentes de la ICAA.....	2
1.3 Propósito de la evaluación .....	5
1.4 Metodología .....	6
<b>II. Hallazgos y conclusiones: Desempeño</b> .....	<b>11</b>
2.1 Desempeño general de la ICAA .....	11
2.2 Desempeño de los consorcios.....	15
<b>III. Hallazgos y conclusiones: Gestión y estructura</b> .....	<b>18</b>
3.1 Costos y beneficios del énfasis sobre los consorcios.....	18
3.2 Estructura de gestión de los consorcios.....	20
3.3 Monitoreo, informes y gestión estratégica.....	22
3.4 Gestión de USAID .....	24
3.5 Funciones de apoyo central, coordinación e implementación.....	27
<b>IV. Hallazgos y conclusiones: Estrategia y diseño</b> .....	<b>31</b>
4.1 Diseño y contratación .....	31
4.2 Establecimiento de vínculos entre programas regionales y bilaterales.....	32
4.3 La gobernanza como principio organizativo en el diseño.....	34
4.4 Trabajo con socios indígenas conservacionistas .....	36
4.5 Oportunidades estratégicas y amenazas .....	37
<b>V. Recomendaciones para la ICAA</b> .....	<b>42</b>
<b>Guía Para Los Anexos I A V</b> .....	<b>45</b>
<b>Anexo I: Corredor De Conservación Madidi-Manu (Ccmn): REGIÓN De Madre De Dios, Perú; Departamentos De Beni Y La Paz, Bolivia</b> .....	<b>46</b>
Información general .....	46
Avance del programa.....	48
Estructura de la gestión .....	48
Diseño.....	49
<b>Anexo II: Consorcio Madre De Dios-Pando (M-P): Región Madre De Dios, Perú; Y Departamento De Pando, Bolivia</b> .....	<b>52</b>
Visión general .....	52
Avance del programa.....	54
Estructura de la gestión .....	55
Diseño.....	57

<b>Anexo III: Consorcio De Paisajes Indígenas (II): Perú Y Ecuador .....</b>	<b>61</b>
Visión general .....	61
Avance del programa.....	62
Gestión y estructura.....	62
Diseño .....	63
<b>Anexo IV: Análisis Del Consorcio Medios De Vida Sostenibles (Mvs).....</b>	<b>66</b>
Visión general .....	66
Avance del programa.....	68
Gestión y estructura.....	69
Diseño .....	71
<b>Anexo V: Unidad De Apoyo De Icaa (Ua): Perú, Bolivia, Colombia, Y Ecuador .....</b>	<b>75</b>
Visión general .....	75
Avance del programa.....	76
Estructura de la gestión .....	77
Diseño .....	77
<b>Anexo VI: Lista De Personas Entrevistadas .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo VII: Alcance Del Trabajo De La Evaluación .....</b>	<b>91</b>
A. Propósito .....	91
B. Antecedentes.....	91
C. Asuntos que se abordarán.....	92
D. Productos a entregar .....	92
E. Estudios y requisitos del equipo técnico.....	93
<b>Anexo VIII: Preguntas E Instrucciones De La Evaluación.....</b>	<b>94</b>
<b>Annex IX: Icaa Performance Against Program Indicators.....</b>	<b>96</b>

## RECONOCIMIENTOS

El Equipo de Evaluación desea agradecer a USAID por habernos encomendado esta importante tarea y por la oportunidad de aprender sobre el programa y de conocer a gente tan agradable durante el proceso. El nivel de apoyo recibido de todo USAID y del personal de los socios implementadores fue extraordinario y estamos *mu*y agradecidos por ello. Las visiones de itinerarios cambiantes para las visitas venideras; el andar de aquí para allá apretujados en vehículos repletos; las mojaduras en botes; las caras exacerbadas pero pacientes a medida que la logística local sufre un nuevo cambio de último minuto; hermosas caminatas en la selva; el descubrir esa chispa en los ojos con el surgir de observaciones intuitivas y soluciones creativas; todo eso enmarca la buena voluntad, la actitud solidaria y el compromiso con el perfeccionamiento que día a día se hizo más evidente. La asistencia que nos brindaron fue invaluable.

En un sentido más amplio apreciamos, desde la experiencia personal, cuán difícil es que el trabajo duro de cada uno quede sujeto al escrutinio de otro. A veces se siente como cuando una tía solterona distante (y no particularmente querida) te visita durante el fin de semana y empieza a decirte cómo debes criar a tus hijos. Esperamos que al alentar la participación de los socios implementadores y de USAID como miembros activos del proceso hayamos ayudado a aliviar cierta parte de esta ansiedad y tensión. *Sabemos* que el producto mejoró drásticamente gracias a ello.

Esperamos que este producto sea de uso para USAID y para los socios implementadores a medida que progresen en su misión crítica de conservación de la biodiversidad amazónica, en veloz extinción.

## LISTADO DE ACRÓNIMOS UTILIZADOS

ABCI	Amazon Basin Conservation Initiative (Iniciativa para la Conservación de la Cuenca Amazónica)
ACA	Asociación de Conservación del Amazonas (EEUU - Bolivia)
ACCA	Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica
AED	Academy for Educational Development (Academia para el Desarrollo Educativo)
APP	Alianzas público/privadas
ASCART	Asociación de Castañeros de la Reserva Nacional Tambopata
AT	Asistencia técnica
C&D	Conservación y Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CCMM	Corredor de Conservación Madidi-Manu (Bolivia - Perú)
CIPTA	Consejo Indígena del Pueblo Tacana (Bolivia)
COICA	Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica
EF	Ejercicio fiscal
FEINCE	Federación Indígena de la Nacionalidad Cofán del Ecuador
FENAMAD	Federación Nativa del Río Madre de Dios y Afluentes (Perú)
FN	Fundación Natura
FONDAM	Fondo de las Américas del Perú
FSC	Fundación para la Supervivencia del Pueblo Cofán (Ecuador)
FSN	Foreign Service National (nativo contratado por el Servicio Exterior de los EEUU)
GOREMAD	Gobierno Regional de Madre de Dios (Perú)
IBC	Instituto Bien Común (Perú)
ICAA	Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina
IRG	International Resources Group
JP	Jefe del partido
M&E	Monitoreo y evaluación
MAP	Iniciativa Madre de Dios – Acre – Pando (Perú - Brasil - Bolivia)
MMNPT	Mancomunidad de Municipios del Norte Paceño Tropical (Bolivia)
M-P	Consortio Madre de Dios-Pando (Perú - Bolivia)

MSI	Management Systems International
MVS	Consortio Medios de Vidas Sostenibles
ONG local	Organización no gubernamental - local
ONG	Organización no gubernamental
OTCA	Organización del Tratado de Cooperación Amazónica
PDC	Punto de contacto
PEMD	Proyecto Especial Madre de Dios
PI	Consortio Paisajes Indígenas
PMD	Plan de Monitoreo de Desempeño
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones
PSA	Programa PSA (Pagos por Servicios Ambientales) de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación)
PUMA	Fundación Protección y Uso Sostenible del Medio Ambiente
RA	Asociación Rainforest Alliance (defensa de las selvas tropicales)
RFA	Solicitud de asistencia (Request for Assistance)
RFP	Solicitud de Propuesta (Request for Proposal)
RI	Resultados intermedios
RTFA	Representante técnico del funcionario del acuerdo
RTFC	Representante técnico del funcionario de la contratista
SI	Social Impact, Inc.
SOW	Alcance del trabajo (Scope of work)
SPDA	Sociedad Peruana de Derecho Ambiental
TCO	Territorios Comunitarios de Origen (terminología utilizada en Bolivia para referirse a los territorios de los pueblos indígenas)
TNC	The Nature Conservancy (ONG mundial de conservación de la naturaleza)
UA	Unidad de Apoyo de ICAA
UAP	Universidad Amazónica de Pando (Bolivia)
UF	Universidad de Florida (EEUU)
UNAMAD	Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (Perú)
UN-REDD	Programa de las Naciones Unidas para la Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y Degradación de los Bosques
USAID	United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

USAID/LAC	Oficina de USAID para América Latina y el Caribe
USG	United States Government (Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica)
USNGO	ONG de los EEUU (conocido también como USPVO, Private Voluntary Organization - Organización Voluntaria Privada)
WCS	Wildlife Conservation Society (Sociedad de Conservación de la Vida Silbvestre)
WHRC	Woods Hole Research Center (Centro de Investigación Woods Hole)

## RESUMEN EJECUTIVO

La Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) de USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) es un programa de 5 años (2006-2011) que reúne los esfuerzos de 20 organizaciones públicas y privadas que trabajan actualmente en la región amazónica de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, con la intención de lograr en 5 años el establecimiento de “Redes e instituciones amazónicas fortalecidas para mejorar la conservación”. ICAA es implementada en este campo por medio de cuatro consorcios implementadores. Un consorcio dirigido por un contratista sirve como Unidad de Apoyo de ICAA (UA). Diecinueve meses después del comienzo del programa, en octubre de 2006, y luego de una discusión considerable, USAID consintió la demanda del Gobierno de Brasil respecto de que las actividades en su territorio fuesen implementadas bilateralmente. En junio de 2008, el alcance de las actividades de la ICAA se redujo a Ecuador, Perú, Bolivia y actividades muy limitadas en Colombia. Esta interrupción fue altamente costosa dado que mermó las capacidades de algunos de los consorcios, reduciendo así el impacto general de la iniciativa.

Esta evaluación intermedia y colaborativa del ICAA incluyó tres meses de trabajo de campo, entre agosto y octubre de 2009. En ese punto, habiendo completado el 60 % del cronograma del proyecto, todos los fondos habían sido acordados, con un 47% de los mismos ya utilizados. El Equipo de Evaluación examinó el desempeño del ICAA, su estructura de gestión, su diseño y las opciones de financiamiento a futuro. Esto último se discute en documento aparte.

Con algo más de un año de experiencia práctica en la implementación de la ICAA desde que se inició el trabajo de campo para la evaluación y debido a prácticas irregulares de monitoreo e informe de los consorcios, no fue posible para el Equipo de Evaluación informar sobre el impacto de estos consorcios. Sin embargo, dos de los cuatro consorcios de campo, Corredor de Conservación Madidi-Manu (CCMM) y Paisajes Indígenas (PI), parecen estar desempeñándose satisfactoriamente, viéndose una producción con probabilidad de resultados significativos con el paso del tiempo. El desempeño a la fecha y el impacto probable a futuro de los otros dos consorcios, Medios de Vidas Sostenibles (MVS) y Madre de Dios-Pando (M-P), no son tan alentadores. En general, USAID ha tenido un modesto retorno de su inversión consistente en 15,6 millones de dólares y una considerable mano de obra a la fecha.

A pesar de que las ambiciones de tener un impacto regional sobre la conservación de la biodiversidad amazónica, el financiamiento de la ICAA es apenas algo superior a 6,6 millones de dólares anuales. Estos fondos se diluyen entre 21 organizaciones en cuatro países, con la mayoría de los consorcios trabajando de manera independiente y en áreas geográficas distintas. Una porción significativa de los fondos se destina al mecanismo de soporte de la ICAA, lo cual resalta los costos de transacción de este diseño. Estas piezas móviles fueron diseñadas para la gestión de tres (aunque actualmente hay sólo 1-1/2) empleados de USAID/Washington, con puntos de contacto (PDC) nativos -de tiempo parcial- contratados por el Foreign Service (Servicio Exterior) coordinando las cuatro misiones de USAID participantes.

El Equipo de Evaluación quedó impresionado por el compromiso y el trabajo duro de USAID y del personal implementador tanto en los EEUU como en América del Sur. Se logró cierto progreso significativo en campo y en el aprendizaje para alcanzar el éxito en un programa regional. Sin embargo, fallas en el diseño de la ICAA han obstaculizado los avances. En la actualidad, la ICAA es un programa regional de gestión centralizada que intenta organizar un gran número de actividades nacionales que han sido agrupados como programas regionales con el objeto de cumplir con los requisitos de diseño del programa original. En otras palabras, la ICAA funcionaría mejor como un programa regional -incluido Brasil- que brinde apoyo y coordine proyectos bilaterales de conservación estratégicamente diseñados para alcanzar un impacto regional de foco geográfico en el trabajo en conjunto con comunidades indígenas. El programa debería aprovechar la singular infraestructura de misión de

USAID para posibilitar que las misiones hagan el trabajo de campo. El propósito de los gerentes de la ICAA sería ayudar a que las misiones logren acuerdos sobre estrategias regionales coherentes -y adhieran a las mismas-, así como también proporcionar asistencia técnica clave, pruebas piloto, soporte a la investigación y esfuerzos de intercambio de información entre los implementadores financiados por USAID en la región. Pueden quedar pendientes casos en donde se necesite gestionar verdaderas intervenciones regionales desde Washington, pero serían mínimos.

USAID podría empezar a moverse inmediatamente hacia esta nueva concepción, en anticipación al financiamiento continuado para el trabajo regional en la Amazonía. Un primer paso útil sería un rápido ejercicio estratégico de planificación para determinar el foco de cualquier continuación de ICAA y cómo la ICAA actual puede modificarse de manera incremental para encabezar esa visión. El esfuerzo podría ser informado mediante el proceso seguido en la visita del Equipo de Evaluación a Colombia, donde personal de ICAA/Washington trabajó junto con el personal de la misión en el descubrimiento de superposiciones críticas entre las prioridades de la misión y las necesidades regionales de conservación. La ICAA deberá empezar a proporcionar el tipo de asistencia técnica, representación regional, pruebas piloto y análisis sugeridos en esta evaluación como apropiadas para un programa regional. En concordancia con su rol regional de agregado de valor a las actividades locales, la ICAA también debería dar inicio inmediato a una asistencia vigorosa a los consorcios en respuesta a las oportunidades y amenazas representadas por REDD (Programa para la Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y Degradación de los Bosques). La ICAA también deberá reconsiderar algunas de las suposiciones básicas de acuerdo a lo descrito en este informe, con el objeto de informar futuras decisiones de programación. Si la ICAA debiese adoptar una postura “más blanda” en la implementación regional con respecto de la coordinación estratégica y la facilitación del trabajo de campo, según lo recomendado por el Equipo de Evaluación, pronto podría comenzar a trabajar productivamente en conjunto con las actividades conservacionistas financiadas por USAID en Brasil.

Un informe por separado fue provisto únicamente a USAID que presenta las recomendaciones a considerar al respecto de las actividades de seguimiento a ICAA, como lo requiere el Alcance del Trabajo para esta Evaluación.

# I. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

## I.1 FORMATO DEL INFORME

El *Capítulo 1* de este informe comienza describiendo cómo se contrataron los servicios a ejecutar en la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) y qué cambios relevantes a la evaluación del progreso de la ICAA han surgido desde entonces. Este capítulo concluye con descripciones del propósito y la metodología de la evaluación de la ICAA.

Los siguientes cuatro capítulos presentan hallazgos, conclusiones y recomendaciones basadas en la revisión de la experiencia a la fecha realizada por esta evaluación:

- El *Capítulo 2* discute el desempeño a la fecha, tanto en forma transversal a la ICAA (*sección 2.1*) como entre los consorcios responsables para la implementación en campo (*sección 2.2*).
- El *Capítulo 3* considera la estructura y gestión de la ICAA, examinando la dinámica del modelo de consorcios (*secciones 3.1 y 3.2*), el uso de sistemas básicos de gestión de proyecto (*sección 3.3*), la gestión de la ICAA por parte de USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) (*sección 3.4*) y asuntos relativos a la coordinación y gestión de subsidios de la ICAA. (*sección 3.5*)
- El *Capítulo 4* cubre la estrategia y la estructura concentrándose en el diseño y los enfoques de contratación de la ICAA (*sección 4.1*), en cómo equilibrar las inquietudes regionales y bilaterales (*sección 4.2*), en la capacidad de gobierno en el área de conservación (*sección 4.3*), el trabajo con socios indígenas (*sección 4.4*) y las oportunidades y limitaciones estratégicas (*sección 4.5*).
- El *Capítulo 5* ofrece recomendaciones para el programa ICAA.

Los *capítulos 2 al 4* comienzan con una discusión sobre Hallazgos, organizados como se detalló anteriormente. Es intención de estos hallazgos incorporar hechos y observaciones del Equipo de Evaluación al análisis. Las Conclusiones del Equipo de Evaluación, extraídas de tales hallazgos, se presentan al final de cada capítulo e incluyen una sección entre corchetes con referencias a los hallazgos y/o conclusiones en los que se basa la determinación. Todas las conclusiones de este informe se basan en uno o más hallazgos y/o su conclusión relacionada.

El *Capítulo 5* ofrece recomendaciones para el programa ICAA, basadas en los hallazgos y/o conclusiones de capítulos anteriores. Como los encabezados de los capítulos son de algún modo arbitrarios, algunos hallazgos, conclusiones y recomendaciones serán aplicables a más de un capítulo.

Este formato puede ser algo tedioso de leer; aún así, su intención es ser lo más transparente posible. En la etapa de borrador del informe, se alienta a los lectores a que indiquen cualquier error fáctico o que cuestionen el análisis y sus conclusiones. Obviamente, la decisión sobre cómo utilizar este análisis en la práctica para modificar la implementación queda en manos de los consorcios y de USAID. La intención de las recomendaciones del Equipo de Evaluación es la de disparar una discusión en tal sentido.

El informe no tiene por qué ser leído de principio a fin. Una vez leído el Resumen Ejecutivo, algunos pueden encontrar más provechoso empezar por las recomendaciones del *Capítulo 5* y luego leer las secciones y cuadros de los *Capítulos 2 a 4* que sean de su interés.

---

<sup>1</sup> Este informe fue contratado bajo el contrato de Gestión Integrada para Resultados II de USAID (n° GS-23-F-8012H RAN-M-00-04-00049-00)

Un fundamento crítico del análisis es el trabajo completado en el campo a la fecha por los consorcios financiados por la ICAA. Los Anexos I a V presentan el análisis de cada consorcio en cuanto a su desempeño, gestión y estructura, y estrategia y diseño. Una guía para el formato de dichas secciones puede hallarse en la *Guía a los Anexos I a V*, ubicada entre el final del informe y el comienzo de los Anexos.

La ICAA es un programa muy denso en términos institucionales; es probable que los futuros programas regionales de la Amazonía conserven esta característica. De hecho, de implementarse algunas de las recomendaciones incluidas en este informe, los esfuerzos continuos pueden incorporar aun más organizaciones. La obtención de sinergias en el complejo juego de relaciones interinstitucionales inherente a un programa semejante requiere la gestión y organización escrupulosa de capacidades, estructuras y sistemas particulares. Por consiguiente, intercalados a lo largo de este informe se encontrarán cuadros llamados Excelencia en la Gestión de Relaciones (EGR), que describen las exitosas prácticas actuales entre los consorcios y unidades operativas de USAID que puedan brindar un ejemplo de enfoques útiles que podrían ser adoptados inmediatamente en cualquier otro punto de la ICAA y que deberán ser integrados a cualquier esfuerzo regional continuado.

Como se ha mencionado en el Alcance del trabajo (Anexo VII), al Equipo de Evaluación se le pidió que hiciera recomendaciones para el financiamiento a futuro. Para evitar la mezcla de información sensible sobre contratación con el análisis programático, éste será proporcionado a USAID en documento aparte.

## **I.2 ANTECEDENTES DE LA ICAA**

La cuenca amazónica contiene la selva tropical húmeda más grande del planeta y es el hogar de cientos de grupos de indígenas sobrevivientes, cuyos estilos de vida cultural y económica han evolucionado adaptándose a las condiciones de la Amazonía durante miles de años. Su población aumenta así como los conflictos permanentes con colonos no descendientes de indígenas, industrias agrícolas, industrias de extracción de minerales y proyectos de infraestructura amenazan con modificar por completo a la Amazonía y al contexto socioambiental en el que viven sus pueblos indígenas. El Congreso de los Estados Unidos ha expresado por mucho tiempo su preocupación sobre la veloz pérdida de diversidad biológica y cultural del planeta y ha alentado a USAID a dar apoyo a proyectos que se aboquen a esta problemática.

En respuesta a una directiva del Congreso del año 2004 que solicitaba a USAID que apoye la conservación de la biodiversidad en colaboración con los pueblos indígenas de la Amazonía, USAID/LAC (Oficina de USAID para América Latina y el Caribe) desarrollo una estrategia amazónica, intitulada *Conserving Biodiversity in the Amazon Basin: Context and Opportunities for USAID (Conservación de la biodiversidad en la cuenca del Amazonas: Contexto y oportunidades para USAID)*.<sup>2</sup> Con apoyo continuo por parte del Congreso, USAID/LAC diseñó la ABCI (Iniciativa para la Conservación de la Cuenca Amazónica) en el año 2005, con el documento conceptual final para un proyecto de financiamiento de 50 millones de dólares durante 5 años aprobado por el Congreso y publicado en febrero de 2006. Posteriormente, las actividades de la ABCI fuera de Brasil se dividieron en un proyecto regional por

---

<sup>2</sup> La estrategia recomendaba tres oportunidades potenciales: (1) Aprovechar los mercados para mejorar las normas de producción; (2) fortalecer la cooperación y comunicación regionales, y (3) fortalecer las aptitudes de gobierno de las comunidades locales, en particular las de las comunidades indígenas. También se menciona que existe la posibilidad de que la última de ellas demande varios años para arrojar resultados significativos, aunque tiene un enorme potencial de protección de la biodiversidad a la vez que perfecciona los modos de obtención de sustento. La revisión del Equipo de Evaluación de la experiencia de implementación de la ICAA con la Oportunidad 1 (ver Anexo IV) cuestiona la efectividad de esta posibilidad, recomendando además no perseguir la Oportunidad 2 (ver Conclusión 4K). Este informe respalda con entusiasmo la Oportunidad 3 (ver recomendación R 13).

separado llamado ICAA (Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina). Este documento se concentra en la porción ICAA de la ABCI.

La ABCI fue diseñada para que incorpore a grupos comunitarios, gobiernos y organizaciones públicas y privadas como “socios”, siguiendo una práctica utilizada por el programa Congo Basin Forest Partnership (Sociedad para la Preservación Forestal de la Cuenca del Congo). La elección de los socios se realizó por medio de una Solicitud de Asistencia (RFA), un mecanismo de contratación específicamente dirigido para atraer el interés de las organizaciones no gubernamentales. Se seleccionaron propuestas de socios “que impacten un área o áreas que sean suficientemente grandes como para dar apoyo a las funciones de los ecosistemas y que incluyan una gama relevante de uso de recursos y designaciones legales (por ej., territorios de pueblos indígenas, áreas protegidas, terrenos privados, propiedades comunales, etc.)” (Documento conceptual del ABCI, pág. 5). Se supuso que los consorcios abordarían áreas geográficas o temas en relación con localidades específicas. La visión del documento conceptual planteaba que “USAID seleccionará un conjunto de consorcios (...) que presenten un conjunto global de enfoques, socios y oportunidades de aprendizaje cuya suma resulte mayor que las partes.” (pág.7).

Además, la ABCI fue diseñada incluyendo un “componente de programa a escala regional que facilitará la implementación general del programa y de esfuerzos de apoyo colaborativo a la conservación junto al consorcio y demás partes interesadas (...) este componente de la ABCI tendrá la capacidad de dar apoyo a las intervenciones de escala múltiple necesarias para promover respuestas globales ante amenazas transnacionales como la tala ilegal, el comercio de especies silvestres, los incendios, los efectos secundarios de la contaminación del suelo y el agua y la conversión del hábitat”. Las actividades específicas de la ABCI debían quedar “determinadas mediante el proceso competitivo utilizado en la selección de actividades y socios de la ABCI. La innovación y la creatividad de este proceso modelarán la producción y resultados de las intervenciones, las cuales serán diseñadas conjuntamente por USAID y sus socios durante el primer año de implementación de la ABCI.” (pág. 7).

La RFA fue emitida el 24 de febrero de 2006, con fecha de cierre de recepción de propuestas el 19 de abril del mismo año. Se ofrecieron acuerdos de cooperación a las organizaciones líderes de los consorcios y estas instituciones a su vez desarrollarían acuerdos secundarios con otros miembros propuestos de los consorcios. La solicitud de propuesta (RFP) para el contrato de la secretaría fue emitida el 20 de marzo de 2006 y cerrada el 1° de mayo del mismo año. Los consorcios seleccionados para el trabajo que se convirtió en la ICAA fueron encabezados por la organización Wildlife Conservation Society (WCS), la Universidad de Florida (UF), la ONG The Nature Conservancy (TNC), y la asociación Rainforest Alliance (RA) (ver Tabla 1 a continuación). El consorcio de la secretaría fue encabezado por la empresa International Resources Group (IRG). Se firmaron los acuerdos y el financiamiento inicial fue desembolsado para el 30 de septiembre de 2006 (al cierre del ejercicio fiscal 2006). La porción ICAA de la ABCI fue diseñada como un programa quinquenal con fondos por 35 millones de dólares provenientes de USAID y una contribución de 10 millones de dólares proveniente de los socios implementadores.

**TABLA 1: CONSORCIOS DE LA ICAA**

Consortio	Foco geográfico	Objetivo del consorcio	Socios del consorcio
Corredor de Conservación Madidi-Manu (CCMM)	Región de Madre de Dios, Perú; departamentos de Beni y La Paz, Bolivia	Mejorar la planificación e implementación del paisaje, desarrollar eco-empresas de base comunitaria y construir gobernanza ambiental	<b>Wildlife Conservation Society (WCS; líder del consorcio)</b> Asociación para Conservación de la Amazonía (ACA/ACCA) Fundación Protección y Uso Sostenible del Medio Ambiente (PUMA) Fondo de las Américas del Perú (FONDAM)

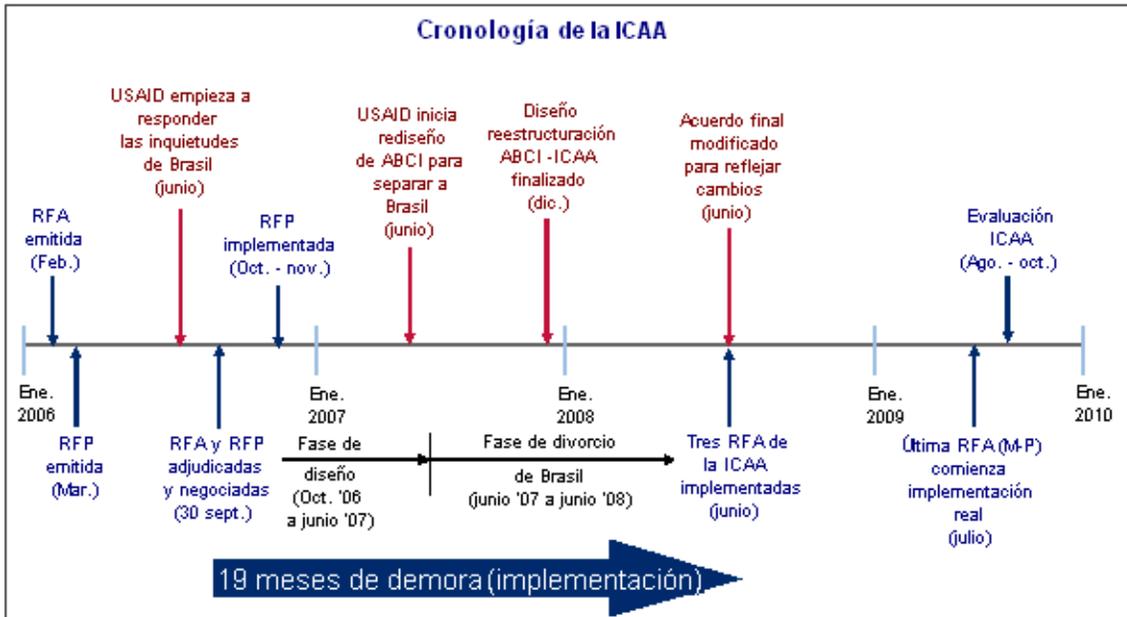
Consortio	Foco geográfico	Objetivo del consorcio	Socios del consorcio
			Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA)
Paisajes Indígenas (PI)	Región de Ucayali, Perú y provincia de Sucumbios, Ecuador	Fortalecer la gestión ambiental de los territorios de los indígenas mediante la construcción de capacidad de gestión y de protección de dichos territorios por parte de los mismos pueblos y de organizaciones asociadas	<b>The Nature Conservancy (TNC; líder del consorcio)</b> Instituto del Bien Común (IBC) Fundación Sobrevivencia Cofán (FSC)
Madre de Dios-Pando (M-P)	Región de Madre de Dios, Perú; departamento de Pando, Bolivia	Reducir la pérdida de la biodiversidad y los servicios ambientales y servir como ejemplo para la colaboración internacional en asuntos transfronterizos de la Amazonía Andina	<b>Universidad de Florida (UF; líder del consorcio)</b> Woods Hole Research Center (WHRC) Herencia Universidad Amazónica de Pando (UAP) Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (UNAMAD) Instituto Nacional de Desarrollo – Proyecto Especial de Madre de Dios (PEMD)
Medios de Vidas Sostenibles (MVS)	Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú	Reducir la degradación ambiental y mejorar los modos de obtención de sustento de las comunidades, aumentando el volumen de ventas y las ganancias sobre productos madereros, no madereros, agrícolas y turísticos certificados.	<b>Rainforest Alliance (RA; líder del consorcio)</b> Fundación Natura (FN) Conservación y Desarrollo (C&D)
Unidad de Apoyo de ICAA (UA)	Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú	Fortalecer los esfuerzos de los socios de la ICAA para asegurar que el todo sea más que la suma de sus partes. Fortalecer capacidades institucionales.	<b>International Resources Group (IRG; líder del consorcio)</b> Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA) Academy for Educational Development (AED - Academia para el Desarrollo Educativo) Social Impact, Inc. (SI)

El contexto en el cual el proyecto fue implementado ha cambiado desde la preparación de la estrategia inicial. Entre los años 2004 y 2009, se han invertido más de 200 millones de dólares anuales en la conservación amazónica a través de donaciones privadas, bilaterales y multilaterales; un total de casi 1.000 millones de dólares. A pesar de estas inversiones, las amenazas a la región han crecido exponencialmente y, como consecuencia, la cobertura de selva biodiversa ha disminuido significativamente durante el periodo de implementación de la ICAA.

Un desarrollo crítico en la implementación de los esfuerzos regionales de USAID en la Amazonía es la separación de las actividades en Brasil de los otros cuatro países incluidos originalmente en la ABCI (Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú). El Gobierno de Brasil ha insistido en que las actividades de

USAID implementadas en su territorio no pueden ser parte de un programa regional. Luego de un largo período de discusión (ver *Cuadro 1* a continuación), todas las actividades de la ABCI en Brasil fueron transferidas a la misión bilateral y todas las actividades restantes siguieron su curso como parte de la ICAA recientemente establecida. El contrato con IRG para la coordinación del programa regional de USAID cortó sus lazos con Brasil y trasladó su oficina central de campo de Brasilia, Brasil a Lima, Perú.

**CUADRO I: CRONOLOGÍA DE LA ICAA**



El Plan de Gestión de Desempeño de ICAA especifica que el resultado a cinco años de ICAA es: “Redes e instituciones amazónicas fortalecidas para mejorar la conservación”.<sup>3</sup> Esto debe lograrse mediante el logro de los siguientes tres Resultados Inmediatos (RI):

- RI 1: Capacidad de instituciones y redes amazónicas mejorada para la conservación y el desarrollo organizacional;
- RI 2: Implementación de políticas amazónicas sostenibles mejoradas; y
- RI 3: Financiamiento aumentado para organizaciones socio de ICAA.

### 1.3 PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Tal como se indica en el Alcance del Trabajo, “El propósito de esta evaluación es determinar el rendimiento de la inversión en términos de impacto del programa y para generar información que puede ser utilizada (1) para mejorar el diseño y la implementación de las actividades de ICAA en curso y planificadas, y (2) para informar el diseño de la segunda fase de ICAA”. (Anexo VII) Transcurridos

<sup>3</sup> USAID informa que durante el periodo de evaluación (25 de julio de 2009), USAID y sus socios implementadores acordaron cambiar la redacción del resultado de cinco años a: “La Misión de ICAA es fomentar la colaboración para construir la capacidad local de los grupos de indígenas, el sector privado, las comunidades y los gobiernos para la conservación de la biodiversidad, el uso sostenible de recursos y la valoración de servicios al ecosistema en la amazonía andina”. Es probable que la gerencia de ICAA quiera asegurarse que los RI y los indicadores (que están casi intactos) permanezcan alineados, dado el cambio considerable en el resultado a cinco años.

tres años del proyecto quinquenal de la ICAA, los consorcios han sufragado gastos por 15,5 millones de dólares y el remanente del financiamiento habiéndose entregado. En este punto medio del programa, USAID realizó un contrato con Management Systems International (MSI) para llevar a cabo una evaluación que proporcionaría recomendaciones para el perfeccionamiento de la implementación durante los dos años restantes de la ICAA. Un objetivo secundario de la evaluación era brindar recomendaciones para la inversión de recursos a futuro, incluyendo áreas temáticas y geográficas que pudieran convertirse en focos de futuras inversiones.<sup>4</sup> El trabajo de campo para esta evaluación intermedia fue emprendido entre agosto y octubre de 2009, con un borrador de informe presentado a USAID en noviembre.

Las preguntas centrales de esta Evaluación fueron:

1. ¿Cómo progresan los elementos del programa hacia la consecución de los resultados deseados?
2. ¿Cómo la estructura de gestión de la Iniciativa en general y de las adjudicaciones individuales están afectando el rendimiento del programa?
3. ¿Cuál es el grado en que el diseño estratégico general de la Iniciativa tiende a resultados que aseguren la conservación a largo plazo de los recursos naturales en la Amazonía Andina?
4. ¿Cuáles son las recomendaciones a USAID para la programación de recursos en el período fiscal 2010-2015 para la expansión de la Iniciativa?

Un resumen detallado de las preguntas de la evaluación puede encontrarse en el Anexo VIII. El Alcance del trabajo, en la forma de un Plan de Asignación, para la evaluación intermedia de la ICAA, puede encontrarse en el Anexo VII.

Fue también intención de esta evaluación ayudar a USAID a medir el diseño de ICAA, incluyendo la incorporación de una fase de planificación de nueve meses durante la puesta en marcha del proyecto y un foco sobre la construcción de capacidades de las comunidades y organizaciones indígenas, tradicionales y otras partes interesadas. El Congreso de los EEUU resaltó la consideración sobre los pueblos indígenas como un área de interés particular.

## **1.4 METODOLOGÍA**

Dada la vasta escala de la ICAA -trabajando en diversos sectores con más de veinte organizaciones por separado y cuatro misiones de USAID en cuatro países- se descartó un enfoque de evaluación tradicional puramente externa. En cambio, la evaluación utilizó una metodología colaborativa que invitó a USAID y a los socios implementadores a unirse a los miembros del Equipo de Evaluación de MSI en las entrevistas y análisis durante el trabajo de campo. El Equipo de Evaluación empleó un enfoque de análisis mixto de datos, incluyendo revisión de documentación, recolección de datos cuantitativos y cualitativos originales y entrevistas con una amplia muestra representativa de partes interesadas que incluyó a las involucradas en la implementación de la ICAA, al personal de USAID y otras dependencias del Gobierno de los EEUU (USG), a receptores de fondos de la ICAA, a representantes de los gobiernos nacionales y subnacionales de los países visitados y a otros actores con experiencia amazónica relevante que pudieran brindar perspectivas externas de utilidad.

Se celebró una Reunión de Planificación de Equipo (TPM, Team Planning Meeting) al comienzo de la evaluación, en Washington DC. Mark Renzi (líder de equipo) y Janis Alcorn, miembros del equipo de MSI, participaron junto con Connie Campbell, coordinadora de Conservación de la Amazonía de

---

<sup>4</sup> Se ha preparado un documento por separado para temas de discusión de financiamiento a futuro por parte de USAID.

USAID/LAC. Este evento de tres días de duración se celebró para asegurar el común entendimiento del Alcance del trabajo de la evaluación, para ganar una mejor comprensión del propósito y aplicación de la misma, para desarrollar un plan general de trabajo de evaluación y para coordinar la logística para las visitas iniciales de campo a Perú y Bolivia. Durante esa misma semana, los miembros del equipo de MSI entrevistaron a los representantes técnicos de los funcionarios del acuerdo y de los contratistas (RTFA y RTFC, respectivamente) para los consorcios de la ICAA, a funcionarios del Departamento de Estado y a varios otros actores claves en relación con las actividades de la ICAA.

Para maximizar el intercambio de información con aquellos que trabajan en el proyecto diariamente y para aumentar la transparencia y la construcción de compromisos para con la implementación de las recomendaciones de la evaluación, el Equipo de Evaluación de la ICAA alentó la colaboración en el proceso de evaluación. Por consiguiente, el Equipo de Evaluación incorporó personal de los socios implementadores y las misiones de USAID como miembros del equipo, ya que su pericia era relevante a los sitios particulares de implementación de la ICAA (ver *Tabla 2* a continuación). En cada caso, se hicieron esfuerzos para celebrar una mini TPM para discutir hallazgos y conclusiones a la fecha, los roles de cada persona en el equipo y la logística local. En muchos casos esto se dio a través de conversaciones breves e informales, según lo dictado por las condiciones de campo. Durante el proceso, el equipo acogió de buen grado los aportes de USAID (incluyendo al personal de las misiones en la región) y de los socios implementadores en relación a los hallazgos y conclusiones.

**TABLA 2: MIEMBROS DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN**

Nombre	Organización	País
<b>Equipo de Evaluación Externa de MSI</b>		
Mark Renzi (Líder del equipo)	MSI	Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia
Janis Alcorn	MSI	Perú, Bolivia,
Amelia Garcia	MSI	Perú, Bolivia
Ana Isabel Oña	MSI	Ecuador
Claudia Martínez	MSI	Colombia
<b>Personal de USAID</b>		
Fernando Chavez	USAID/Lima	Perú
Victor Merino	USAID/Lima	Perú
Mónica Suquilanda	USAID/Quito	Ecuador
Thomas Rhodes	USAID/Quito	Ecuador
Scott Lampman	USAID/Washington	Ecuador
Connie Campbell	USAID/Washington	Colombia
Julia Gorricho	USAID/Bogotá	Colombia
<b>Personal de los socios implementadores</b>		
Carlos Arana	IBC	Perú
Jaime Semizo	IBC	Perú
Juan Carlos Guzman	RA	Perú
Billy Echevarria	RA	Perú
Foster Brown	WHRC	Perú
Martha Puga	IRG	Perú
Daniel Rojas	UAP	Bolivia

Galia Selaya	UF	Bolivia
Guido Miranda	WCS	Bolivia
Nuria Bernal	PUMA	Bolivia
Paulina Arroyo	TNC	Ecuador
Luis Narvaez	FEINCE	Ecuador
Freddy Espinosa	FSC	Ecuador
Leonor Zambrano	C&D	Ecuador
Santiago Molina	C&D	Ecuador
Ricardo Zapata	C&D	Ecuador
Mark Donahue	RA	Ecuador
Veronica Muñoz	RA	Ecuador

Las visitas a los sitios se realizaron en tres viajes separados al campo. El primer viaje de tres semanas, en septiembre de 2009, incluyó visitas a Lima y regiones aledañas a Pucallpa, Puerto Maldonado e Iñapare en Perú así como también Cobija, Rurrenabaque y La Paz en Bolivia. En octubre el grupo hizo un segundo viaje de campo de diez días a Ecuador, con visitas a la ciudad de Quito y las provincias de Sucumbios y Orellana, incluyendo a diversas comunidades a la vera del río Napo. El último viaje de 10 días, también en octubre, incluyó visitas a las siguientes áreas de Colombia: Bogotá, Leticia, y Mocoa.

La integración de casi treinta individuos -provenientes de aproximadamente unas 15 organizaciones- al trabajo de campo del Equipo de Evaluación requirió una cantidad considerable de esfuerzo por parte de todos los involucrados, en particular cuando la mayoría sólo participaría durante un par de días. Aún así, el beneficio para la evaluación en cuanto a la recepción de información de calidad y de soluciones creativas justificó tal esfuerzo. Ecuador tuvo el mayor grado de participación de socios implementadores, lo cual enriqueció significativamente el proceso de evaluación allí. Debido a que actualmente solo existe una actividad relativamente pequeña con financiamiento de la ICAA, la visita a Colombia tuvo en mente principalmente futuras inversiones más que las actividades en curso. Por lo tanto, ningún socio implementador participó en dicha porción de la evaluación.

Al final de cada visita al terreno de un socio implementador, el Equipo de Evaluación discutió sus conclusiones y recomendaciones preliminares. En casi todos los casos se llegó a un acuerdo sobre las mismas. Al establecer este consenso entre USAID, los socios implementadores y los miembros del Equipo de Evaluación de MSI, se esperaba que los socios implementadores pudieran comenzar a prepararse para implementar las recomendaciones acordadas. Se anticipó, además, que este proceso colaborativo basado en el capital humano produciría un alto grado de acuerdo en el borrador del Informe de Evaluación entre USAID/Washington, las misiones de USAID en campo y los socios implementadores.

Este intercambio de conclusiones y recomendaciones en tiempo real ha llevado a situaciones en las que los consorcios, con concurrencia de USAID, ya han iniciado procesos de implementación de algunas de las recomendaciones incluidas en este informe. Para esos consorcios se incluye un *Recuadro de actualización* que describe *Recomendaciones de la evaluación que ya se aplican* al final del Anexo respectivo que analiza la experiencia del consorcio. Este formato retiene una “instantánea” de los consorcios al momento de la visita del Equipo de Evaluación; aún así puede comunicar respuestas positivas para con la aplicación de lo aprendido durante la Evaluación donde corresponda.

Los miembros del Equipo de Evaluación Mark Renzi y Janis Alcorn han rendido un informe completo al personal de USAID/Washington luego de la primera visita de campo a Perú y Bolivia. La coordinadora de Conservación de la Amazonía de USAID/LAC, quien sirvió como Gerente de

Actividades para el contrato de evaluación, recibió actualizaciones frecuentes durante y después de la visita a Ecuador y fue incorporada como miembro pleno del equipo en la visita a Colombia. Por consiguiente, USAID/Washington fue puesto totalmente al día sobre las conclusiones y recomendaciones emergentes a lo largo del proceso.

En el Anexo VI se incluye un listado de personas entrevistadas por el Equipo de Evaluación.

El Equipo de Evaluación trató de aprovechar la etapa de borrador del informe para recibir comentarios de parte de USAID y los socios implementadores. Esto se consideró de particular importancia en la evaluación de un proyecto tan diverso en una etapa relativamente temprana de su implementación. Más importante aún fue la necesidad de invertir tiempo suficiente para asegurar que los hechos subyacentes fuesen correctos; las conclusiones, sensatas y las recomendaciones, razonablemente prácticas. Por consiguiente, el Equipo de Evaluación se abocó al siguiente proceso:

1. El líder del equipo preparó los borradores preliminares de los Anexos I y II con comentarios de los compañeros de MSI y los compartió con los representantes de los consorcios CCMM y M-P luego de la visita de campo a Perú y Bolivia.
2. Se recibieron los comentarios de CCMM y M-P sobre esos borradores.
3. El líder del Equipo de Evaluación envió respuestas por escrito a los comentarios hechos por cada uno de los consorcios, ajustando los Anexos en consecuencia.
4. El líder de equipo redactó un primer borrador del informe (el que integraba, según fuera apropiado, los comentarios hechos por CCMM y M-P) basado en el consenso alcanzado entre los miembros del Equipo de Evaluación (según su constitución en aquel momento) y los socios de implementación al final de cada visita de campo y de acuerdo a las modificaciones surgidas durante las rendiciones de información subsiguientes. En los raros casos en los que surgieron cambios sustanciales en las conclusiones luego de las visitas de campo, el líder de equipo intentó compartirlos con el personal de gestión de los socios implementadores. Los borradores de los Anexos III y IV fueron preparados por el equipo de MSI y compartidos con el personal de USAID que participó en las visitas de campo relevantes, cuyos comentarios fueron integrados al primer borrador final del informe.
5. El borrador completo del informe en inglés fue compartido con los RTFA y RTFC en noviembre.
6. Los comentarios por escrito de los RTFA y RTFC fueron integrados a una versión revisada del borrador.
7. La versión en inglés de dicho borrador fue puesta a disposición de los consorcios y del personal de USAID a finales de noviembre, para su revisión y comentarios.
8. Al mismo tiempo, la versión en inglés fue traducida al español para su distribución a todos los consorcios a principios de diciembre, para su revisión y comentarios.
9. Los consorcios las distintas unidades operativas de USAID remitieron sus comentarios, por escrito, en diciembre.
10. Se enviaron a los consorcios y USAID respuestas por escrito a sus comentarios.
11. Los puntos claves de tales respuestas fueron integrados en un informe revisado que fue enviado a USAID a fines de diciembre.
12. USAID revisó y comentó sobre la versión revisada.

13. A principios de enero, los comentarios se integraron al informe final que envió USAID a las misiones y miembros de los consorcios.
14. A finales de enero de 2010 se celebró un taller en Lima, en donde se consideraron las implicaciones del informe final. Dado que todas las partes interesadas ya habían tenido oportunidad de emitir comentarios formales al informe, el taller se concentró principalmente sobre la comprensión del cuadro general de la ICAA y la generación de ideas sobre futuras opciones de diseño.
15. También en Lima, en los días inmediatamente antes y después de la discusión de ICAA con los representantes de USAID y los consorcios, el personal de USAID se reunió en privado para considerar las ramificaciones en la programación a futuro del análisis y la discusión. Debido a lo sensible de tal discusión, ni los socios implementadores ni el personal de MSI participaron de esas reuniones. Los resultados de esa reunión no se incluyen en este informe.

## II. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES: DESEMPEÑO

### 2.1 DESEMPEÑO GENERAL DE LA ICAA

#### Hallazgos:

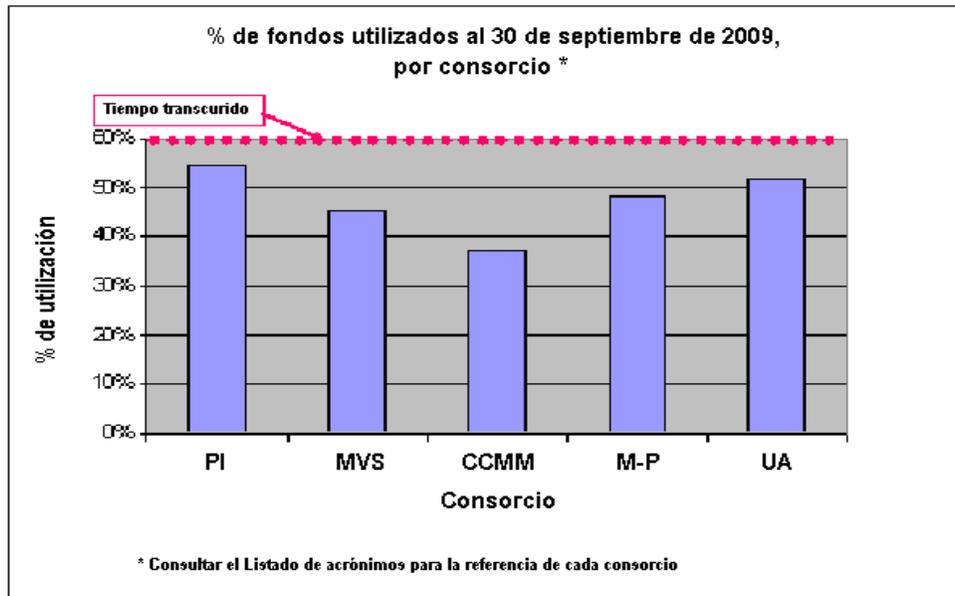
##### H 2.1a

A todos los consorcios se les adjudicó un proceso de planificación de nueve meses de duración, aunque un consorcio (Corredor de Conservación Madidi-Manu; CCMM) empleó menos tiempo. El diseño de ICAA anticipaba que el trabajo de campo se demoraría durante este proceso con el propósito de que los consorcios pudieran establecer relaciones nuevas a lo ancho de sectores y organizaciones. Los consorcios que tenían miembros relativamente nuevos entre sí (como IBS con las federaciones con las que trabaja) tuvieron tiempo para desarrollar sus relaciones. Otros con relaciones establecidas a largo plazo (como WCS y CIPTA) tal vez requirieron menos tiempo. USAID había considerado esto como un aspecto crítico del diseño de ICAA. La mayor parte del trabajo se demoró aún más mientras USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) resolvía asuntos relacionados con la participación de Brasil. Una vez que Brasil salió de la ABCI (Iniciativa para la Conservación de la Cuenca Amazónica) y que el proyecto continuó como ICAA (Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina), se requirió planificación adicional para que la mayoría de los consorcios se adaptaran al cambio. Esto retrasó las actividades de campo por 19 meses a partir de la fecha de adjudicación y condujo a un flujo negativo de capitales relativamente lento durante los primeros años del programa (ver *Figura 2* a continuación). El gasto parece haberse acelerado recientemente, con el gasto general al 47% de la suma total acordada, llegado al 60% de la duración del programa. Esto corresponde a un retraso aproximado de ocho meses respecto del cronograma en cuanto a utilización de fondos, quedando por delante 24 meses de duración de la ICAA.<sup>5</sup> [Figura 1; datos de USAID]

---

<sup>5</sup> Este cuadro es menos problemático de lo que parece a primera vista, considerando que IRG (cuyo gasto se mantiene a ritmo acelerado) recibió recientemente 1 millón de dólares adicional y que CCMM no ha podido girar fondos a su socio principal durante los últimos dos años debido a dificultades contables. Esto último podría explicar la baja tasa de gasto de CCMM.

**FIGURA 2: PORCENTAJE DE FONDOS DE LA ICAA UTILIZADOS, POR CONSORCIO, CON PORCENTAJE DE PERÍODO DE PROYECTO COMPLETADO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2009**



### H 2.1b

La eliminación de actividades y socios en Brasil de la ABCI provocó dificultades para algunos de los consorcios que quedaron en la recientemente establecida ICAA. M-P (Consortio Madre de Dios-Pando) fue probablemente el más afectado. Por otro lado, la comunicación se simplificó al no tener que adaptarse para el portugués en las regiones. USAID también informa que “destacaron los lazos culturales e históricos en la amazonía andina... después de que la predominancia de Brasil fuera retirada”. [Anexo II].

### H 2.1c

Todos los miembros de los consorcios agradecieron que se les otorgara un período de planificación luego de la adjudicación del Acuerdo de Cooperación. Sin embargo, casi todos los participantes indicaron que el período de nueve meses fue demasiado extenso. A la mayoría le pareció que de cuatro a seis meses sería un mejor marco de tiempo para las actividades de planificación. Aún con tal período extendido de planificación, hubo fallas de diseño y problemas de trabajo en conjunto que afectaron la implementación en cada uno de los consorcios. Hasta una demora de seis meses habría sido costosa, dadas las amenazas a la biodiversidad y la oportunidad para una planificación más concreta durante el período de desarrollo de propuestas [Anexos I a IV].

### H 2.1d

Gran parte del personal de los consorcios siguió cobrando su salario durante el período extendido de planificación/separación de Brasil. Dado que los consorcios no pudieron, en gran parte, iniciar la implementación una vez completada la planificación (pero antes de la finalización de la división de ABCI en ICAA y programas bilaterales en Brasil), el gasto en salarios del personal de los consorcios de la ICAA continuó aún cuando la implementación fue detenida [Anexo II].

## H 2.1e

Debido a que la implementación en campo se inició apenas un año antes de que comenzara esta Evaluación, y por diversas razones metodológicas descritas en mayor detalle a continuación, fue extremadamente difícil para el Equipo de Evaluación medir el impacto de la ICAA a través de la documentación del proyecto y de los informes de los consorcios [Figura 1; H 3.3b-f; C 3i; C3l].

## H 2.1f

ICAA utilizó un proceso de alta colaboración para finalizar su Plan de Monitoreo de Desempeño (PMD), incluyendo el desarrollo de seis indicadores para medir el avance del programa. En la tabla a continuación, tal como se resume, de los cinco indicadores, que en la actualidad tienen metas significativas y datos a lo largo del tiempo, ICAA está cerca o adelantado en cuatro de ellos, al 30 de septiembre de 2009 (ver Anexo IX para una descripción completa de los indicadores y su avance, recibido de ISU a finales de diciembre de 2009)<sup>6</sup>. Esto es un logro considerable, especialmente a la luz de los diversos retos por iniciar el programa, tal como se describe arriba. Los datos para un indicador (el número de personas capacitadas), son curiosamente altos (34,476), comparado con su meta de (7,752) al 30 de septiembre de 2009.

---

<sup>6</sup> El objetivo para un indicador, relacionado con el éxito de los Socios de Implementación para obtener fondos equivalentes, fue revisado durante el periodo de evaluación (septiembre de 2009), dada la falta de datos importantes al 30 de septiembre de 2009. Después de presentar el Informe de Evaluación Preliminar USAID informó (el 12 de enero de 2010) que la cantidad de fondos equivalentes es equivalente a \$1.670.499.00,

**TABLA 3: DATOS DE DESEMPEÑO DE ICAA AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2009**

Resultado a 5 años de ICAA: Redes e instituciones amazónicas fortalecidas para mejorar la conservación		
Resultados Intermedios (RI)	Indicadores compartidos	¿Cumplimiento con objetivo?
<b>RI 1: Capacidad de instituciones y redes amazónicas mejorada para la conservación y el desarrollo organizacional</b>	El número de hectáreas bajo gestión de recursos naturales mejorada como resultado de la asistencia del USG (Gobierno de Estados Unidos). Número de hectáreas de importancia biológica bajo gestión mejorada como resultado de la asistencia del USG. El número de personas capacitadas en la gestión de recursos naturales y/o en la conservación de la diversidad como resultado de la asistencia de USG.	1. Cumple con objetivo 2. Cumple con objetivo 3. Excede por mucho el objetivo
<b>RI 2: Implementación de políticas amazónicas sostenibles mejoradas; y</b>	Número de políticas, leyes, acuerdos y reglamentos que promueven la gestión sostenible de recursos naturales y la conservación que han sido implementados como resultado de asistencia del USG. Número de actividades de diálogo copatrocinadas, concentradas en las políticas, leyes, acuerdos y reglamentos para uso sostenible de recursos en el Amazonas, iniciadas como resultado de asistencia del USG.	4. Retrasado con respecto al objetivo 5. Cumple con objetivo.
<b>RI 3: Financiamiento aumentado para organizaciones socias de ICAA</b>	Proporción de recursos aprovechables (recursos ICAA contra recursos distintos a los de ICAA) amentados para las actividades de la Cuenca del Amazonas.	No aplicable ya que no han sido establecido objetivos <sup>7</sup>

## H 2.1g

Se le solicitó al Equipo de Evaluación que de seguimiento al impacto del programa ICAA (ver Alcance de Trabajo en el Anexo VII), lo cuál puede representar un reto con un programa, como el de ICAA, que ha estado operando en campo durante poco tiempo. No obstante, a menudo es útil examinar los datos informados del programa ICAA para determinar si el impacto es evidente. Tal como se muestra en la Tabla 3 de arriba, el Indicador (3) cuenta el número de personas capacitadas. El indicador (5) cuenta el número de actividades terminadas en apoyo de las actividades de políticas. Estos son indicadores de resultados. El avance en base a estos indicadores es una señal positiva de que las actividades se están llevando a cabo, pero no reflejan el impacto. El indicador (4) da seguimiento al número de políticas, leyes, acuerdos o reglamentos que promueven los objetivos de ICAA. Este puede considerarse como un indicador anticipado de impacto dado que las políticas mejoradas pueden, a menudo, fomentar una gestión de recursos naturales mejorada que, a su vez, resultan en una mejor conservación de la biodiversidad. Los demás indicadores, (1) y (2), cuentan el número de hectáreas bajo gestión mejorada. Estos indicadores son, en gran medida, indicadores de impacto y normalmente dan buena idea del impacto general del programa.

<sup>7</sup> Después de que la presentación del informe preliminar ICAA notificó al Equipo de Evaluación que la “Cantidad de recursos aprovechables para las actividades del Amazonas Andino” era de \$1.650.499.”

## 2.2 DESEMPEÑO DE LOS CONSORCIOS

NOTA: Las descripciones detalladas de cada consorcio se presentan en los Anexos I a V.

### H 2.2a

La Unidad de Apoyo de la ICAA (UA) pudo comenzar a trabajar ajustada al cronograma mientras que Paisajes Indígenas (PI) y Corredor de Conservación Madidi-Manu (CCMM) pudieron superar la demora a causa del problema de Brasil y se pusieron al día relativamente rápido. Ya han empezado a producir resultados. Las actividades para el consorcio Madre de Dios-Pando (M-P) se retrasaron hasta julio de 2009, al menos parcialmente debido a las condiciones políticas locales en Perú. El cuarto consorcio (Medios de Vida Sostenibles - MVS) parece haber comenzado a trabajar con relativa premura pero sufrió demoras significativas en su componente forestal, debido en parte a la reacción de la asociación Rainforest Alliance (RA) a la dinámica política boliviana [Anexos I a IV].

### H 2.2b

Dados los desafíos locales y las advertencias presentadas en los Anexos I a V, se considera que el desempeño de UA, PI y CCMM ha sido fuerte en general. El Equipo de Evaluación considera que el desempeño de MVC es bueno en cuanto a las actividades turísticas y de explotación cafetera pero relativamente pobre en cuanto a la actividad forestal, la explotación de la castaña y el cacao. El desempeño a la fecha para el consorcio M-P se considera pobre [Anexos I a V].

### H 2.2c

A juicio del Equipo de Evaluación, el modelo de certificación de MVS no pareció brindar suficientes beneficios económicos a los productores de castaña, cacao y café (en Colombia) como para garantizar el costo agregado de la obtención de certificación.<sup>8</sup> Las actividades turísticas parecen carecer del foco correcto para tener un impacto importante en la conservación de la biodiversidad. Muchas

#### Excelencia en la gestión de relaciones - Cuadro 1:

Rainbow Alliance (RA) y Conservación y Desarrollo (C&D) (MVS):

#### **Gestión adaptativa real**

Muchos implementadores hablan de gestión adaptativa, pero puede ser difícil notarla en la práctica, particularmente cuando realmente requiere repensar suposiciones básicas. Tras diligentes esfuerzos en ayuda de los productores originarios (concentrados en el consorcio PI) para producir cacao certificado bajo el proyecto, C&D descubrió dos cosas: los sistemas de producción de Cofán y sus ambiciones son tan básicos que lograr la certificación iba a llevar años, en caso de lograrla, y que con la simple certificación de RA no iba a lograr el precio preferencial que otras certificaciones estaban logrando en Ecuador. Luego de un considerable debate, C&D y RA acordaron lo siguiente:

- Que deberían trabajar con los productores “en donde ellos están”, lo cual implica poner la certificación en compás de espera para responder a las prioridades para mayor producción:
- Entre los demás productores listos para la certificación, buscar la misma con el valor más alto para el productor - sea o no la certificación RA.

Esto requirió mucho más compromiso para con los beneficiarios que la mayoría de las revisiones a los planes de trabajo promocionados como “gestión adaptativa”. Requirió mirar con fijeza los datos emergentes a la luz del modelo de desarrollo y con predisposición a cambiar su orientación fundamental para lograr un impacto importante basado en las realidades divergentes de las suposiciones originales.

<sup>8</sup> Al momento de la visita del Equipo a Puerto Maldonado y La Paz, el progreso en las actividades y las relaciones con los clientes forestales no estaban en una etapa que permitiera que el equipo los visitara. Por consiguiente, no

actividades a cargo de MVS no parecen haber estado bien dirigidas, estratégicamente hablando, para abordar las amenazas críticas a la biodiversidad. USAID puede querer investigar la eficacia del modelo de certificación, de acuerdo a la experiencia a la fecha bajo la ICAA [Anexo IV].

### **H 2.2d**

La estrategia actual de M-P, a pesar de varias iteraciones (la más reciente en junio de 2009), parece carecer de un foco adecuado sobre las amenazas más urgentes a la biodiversidad [Anexo II].

### **H 2.2e**

Las actividades de CCMM a la fecha han sido, ante todo, la inversión progresiva en admirables esfuerzos en curso para el fortalecimiento de la conservación entre los pueblos originales y el desarrollo de esfuerzos en Bolivia y la continuación de los esfuerzos de apoyo a la castaña en el Perú. El progreso en nuevos programas de subsidios establecidos bajo la ICAA con fondos destinados al medio ambiente en Perú y Bolivia ha sido muy lento [Anexo I].

### **H 2.2f**

La producción de PI a la fecha se ha dado donde el consorcio apoyó los esfuerzos de una ONG Peruana establecida para expandir sus operaciones de apoyo a las federaciones de indígenas en Perú y para agregar financiamiento progresivo a admirables esfuerzos existentes de indígenas en relación con la conservación y el desarrollo en Ecuador [Anexo III].

## **Conclusiones para la Sección 2**

### **C 2a**

El período de planificación de nueve meses fue demasiado largo. Con cierto desarrollo de trabajo conjunto durante este período, no queda claro si los costos implicados en la implementación anunciada justificaron su inversión. Aún con un período de planificación tan largo, los problemas estratégicos y trans-institucionales persistieron dentro de los consorcios [Figura 1; H 2.1a; H 2.2c; H 2.2d; H 3.1e].

### **C 2b**

Algunos acuerdos de cooperación se han desempeñado bien durante el tiempo reducido de implementación disponible. Con la excepción del trabajo de PI en Perú, este progreso se ha dado en donde USAID fue incorporando fondos a los programas de fortalecimiento indígena existentes [H 2.2b; H 2.2f]. En muchos casos, el impacto progresivo del financiamiento de ICAA en estos esfuerzos importantes -ciertamente positivo- es difícil de distinguir del de otras fuentes de financiamiento [Anexos I y III; H 3.3c].

### **C 2c**

Los esfuerzos para iniciar nuevos programas a través de acuerdos de cooperación han sido menos productivos (ver Anexos II y IV). Por otra parte, los resultados derivados de un contrato bajo la ICAA fueron evidentes para el Equipo de Evaluación, aún cuando no fuese una continuación de los esfuerzos existentes para las organizaciones involucradas [Anexos II, III y V; H 3.5c].

---

se extraen conclusiones con respecto a la explotación forestal, aunque no parece haber un precio diferencial para la madera.

## **C 2d**

Dar apoyo a los miembros de los consorcios para que continúen con trabajos ya iniciados parece ser una inversión de un riesgo relativamente bajo, aunque pueda ser difícil distinguir el impacto de la inversión progresiva desde el punto de vista del trabajo en curso. La inversión en miembros de consorcios que estén expandiendo su trabajo hacia nuevas áreas geográficas puede conllevar un riesgo más alto. Al trabajar en un área nueva que requiere que su puesta en marcha y la capacidad de respuesta sean rápidas, puede ser valioso considerar el uso de un contratista [C 2f; C 2g; H 4.1b; H 4.1e].

## **C 2e**

Las inversiones de USAID para estos primeros tres años de implementación de la ICAA han arrojado modestos retornos en términos de resultados financiados por la ICAA que enlacen directamente con la reducción de amenazas a la biodiversidad. Mediante la aplicación de las recomendaciones incluidas en este informe, esto podría ser revertido para el período restante de la ICAA [H 2.1a; H 2.1b; H 2.2a-d].

## **C 2f**

Al revisar el avance de ICAA con respecto a sus indicadores de desempeño para medir el impacto, debemos ver todos los indicadores, pero especialmente aquellos que siguen más de cerca el cambio que en última instancia pretende el programa. La Tabla 3 muestra un desempeño mixto: está cumpliendo de manera sustancial con el objetivo en RI1 (fortaleza de la capacidad), retrasado con RI2 (implementación de políticas), y no hay datos disponibles para RI3. Pareciera que las actividades, en general, van según el plan, pero es difícil llegar a conclusiones con estos datos sobre el impacto del programa a la fecha sobre el resultado a cinco años de ICAA de “Redes e instituciones amazónicas fortalecidas para mejorar la conservación”, mucho menos el impacto posible en la reducción de amenazas críticas a la biodiversidad. Los dos indicadores de impacto bajo RI1 están encarrilados, lo cual es alentador. Sin embargo, debido a los problemas con la calidad de los datos, descritos en otros lados de este reporte, el Equipo de Evaluación no consideró prudente sacar conclusiones sobre el impacto en base a estos datos. Por lo tanto, para tratar de entender el impacto de ICAA, a la fecha, el Equipo de Evaluación ha tenido que profundizar aún más a; examinar el desempeño de cada consorcio, en vez de depender en los indicadores generales de desempeño de ICAA. Esto es relativamente común cuando se trata de evaluar proyectos USAID, en especial a la mitad de su término. [H 2.1f; H 2.1g; 2.1 h; C 3h; C 3c; C 3k; C 3l]

## III. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES: GESTIÓN Y ESTRUCTURA

### Hallazgos

### 3.1 COSTOS Y BENEFICIOS DEL ÉNFASIS SOBRE LOS CONSORCIOS

#### H 3.1a

Para las contrataciones de la ABCI (Iniciativa para la Conservación de la Cuenca Amazónica), USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) enfatizó la importancia de la formación de consorcios coherentes de gestión equitativa por parte de los participantes:

USAID busca solicitudes de organizaciones ambientales y desarrollistas que se unan para formar una asociación de consorcios. Los postulantes para consorcios deben demostrar un conjunto de capacidades individuales y organizativas para llevar a cabo y evaluar las actividades propuestas. Los postulantes, además, deben demostrar una estructura de gobierno que permita la participación apropiada de los miembros del consorcio para que puedan aplicar sus habilidades y capacidades. [Solicitud de Asistencia (RFA) de la ABCI, pág. 15].

#### H 3.1b

La RFA enfatizó también la importancia de estos consorcios al establecer:

Un distrito ambiental en la cuenca del Amazonas con el compromiso, capacidad y cooperación como efectivos administradores de la importante diversidad biológica a nivel global de la cuenca y sus servicios ambientales.

El diseño de la ABCI implicó un proceso de participación pensado para que continúe a través de la implementación, dado que los consorcios establecerían lazos duraderos tanto dentro de sí mismos como con los demás socios locales [RFA de la ABCI, pág. 27].

#### H 3.1c

A través del estímulo de los Representantes Técnicos de los Funcionarios del Acuerdo (RTFA) de USAID, las iniciativas de los consorcios individuales (en particular Medios de Vida Sustentables, MVS) y la facilitación de UA (Unidad de Apoyo de la ICAA) por medio de reuniones anuales, se han establecido canales de comunicación entre los consorcios de la ICAA. Esto incluye reuniones regulares, algunos eventos de capacitación e intercambio coordinados, intercambio de información y grupos técnicos de trabajo. Sin embargo, los costos reales resultantes de estos esfuerzos de coordinación pueden ser considerables, especialmente cuando se consideran los costos relacionados con viajes; asistencia técnica a la preparación, facilitación y soporte; costos diarios y demás costos relacionados con eventos tales como las Reuniones Anuales. Además, muchos implementadores expresaron a este Equipo de Evaluación su preocupación acerca del tiempo que tienen que invertir en las reuniones globales de coordinación de la ICAA y otros eventos. Mientras que muchos disfrutaron las

interacciones sociales y profesionales, pocos pudieron señalar producciones concretas resultantes de esta inversión sustancial de recursos humanos y financieros <sup>9</sup> [Anexos I y V].

### **H 3.1d**

Los participantes no pudieron ofrecer muchos ejemplos concretos sobre cómo estas interacciones cambiaron la conducta de los miembros del consorcio en una forma en la que los haría abordar las amenazas urgentes a la conservación de la biodiversidad. De modo similar, no hay nada aún que indique que surgirá una cooperación duradera *entre* los miembros de los diferentes consorcios a partir de su participación en la ICAA [Anexo V].

### **H 3.1e**

*Dentro* de los consorcios implementadores individuales, no se ve alentada la evidencia de asociaciones o grupos nuevos o ampliados en pos de la conservación. En el consorcio MVS, las asociaciones entre las ONG (organizaciones no gubernamentales) miembros del consorcio y la organización líder -relaciones establecidas en años previos a la ICAA- se han vuelto tensas como resultado del trabajo en conjunto en la iniciativa. Al momento de la visita del Equipo de Evaluación a los sitios del proyecto, las relaciones eran tensas y casi hostiles entre los dos socios Peruanos del consorcio M-P (Madre de Dios-Pando). Aunque estas tensiones están siendo abordadas por el consorcio, fueron también palpables en los consorcios CCMM (Corredor de Conservación Madidi-Manu) y PI (Paisajes Indígenas), entre las organizaciones líderes y una ONG local asociada en lo referido a temas de administración financiera [Anexos I -IV].

### **H 3.1f**

En la mayoría de los consorcios implementadores, los socios por lo general llevan adelante su trabajo como lo venían haciendo, con pocos ajustes técnicos basados en aprendizaje o liderazgo dentro del consorcio. M-P es el único consorcio que parece intentar cambiar deliberadamente el modo en que sus miembros sirven a sus respectivas partes interesadas, pero le ha sido extremadamente difícil iniciar las actividades de implementación [Anexos I -IV].

### **H 3.1g**

Uno de los objetivos del diseño de consorcios de la ICAA fue asegurar que una porción significativa de los fondos del consorcio estuviesen a disposición de las organizaciones nacionales asociadas para su utilización y para el desarrollo de sus capacidades. En total, más de la mitad (55%) de los fondos de la ICAA fueron presupuestados para las organizaciones líderes dentro de los consorcios. Esto cubre un rango muy amplio (ver la *Tabla 4* a continuación), en donde los montos más grandes fueron dirigidos a las organizaciones líderes de aquellos consorcios en donde la implementación corriera predominantemente a cargo de la organización líder (MVS y UA) mientras que los menores montos de financiamiento fueron asignados al líder en el consorcio que facilita de manera primaria los procesos locales (M-P).<sup>10</sup> En otra parte de este informe, el Equipo de Evaluación hace notar que M-P parece no haber invertido lo suficiente en esfuerzos de gestión de consorcios [Tabla 4; Anexo II; H 3.2b].

---

<sup>9</sup> No obstante, los RTFA señalan que “los consorcios (según lo representado por los cuatro gerentes de programa) insisten en celebrar la ICAA IV (cuarta reunión anual), aunque con una agenda técnica más estricta y un menor número de participantes”.

<sup>10</sup> Nótese que estas cifras deberán ser tomadas como indicadores brutos basados en los presupuestos proyectados. No todas las cifras son definitivas.

**TABLA 4: GRADO DE PERMANENCIA DE LOS FONDOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN LÍDER DE LOS CONSORCIOS**

Consortio	% de los fondos presupuestados para uso de la organización líder
MVS	85%
UA	65%
PI	43%
CCMM	35%
M-P	31%

### H 3.1h

Los miembros de los consorcios informan que los costos de transacción para la participación en los consorcios son altos. Tales costos incluyen el tiempo utilizado por los consorcios y las reuniones generales de la ICAA, así como también ejercicios de planificación colaborativa y de informes. Otros obstáculos incluyen asuntos relacionados con la renuncia a la autonomía, los intentos de estandarización de enfoques y las demoras en la recepción de los fondos de la ICAA [Anexos I, II, IV, V].

## 3.2 ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LOS CONSORCIOS

### H 3.2a

Existe una gran divergencia en la estructura de los consorcios. PI puede tener la configuración más simple, ya que se compone de sólo tres ONG. En esta estructura, una ONG líder de los EEUU (USNGO) apoya a una ONG local en cada uno de los dos países y cada ONG se concentra en sus áreas tradicionales de fortaleza técnica. Los programas de PI en Perú y Ecuador parecen operar con relativa independencia entre sí, habiendo cierta comunicación bilateral ocasional. Probablemente M-P sea el consorcio con la estructura más compleja, la cual comprende una universidad de los EEUU, un instituto de investigación sin fines de lucro de los EEUU, una universidad Peruana, una corporación paraestatal Peruana, una universidad boliviana y una ONG boliviana. Este consorcio tuvo que afrontar por lejos la comunicación más compleja entre proyectos. La mayoría de los individuos entrevistados en M-P informaron que la diversidad cultural e institucional del consorcio, así como también una excesiva confianza en las reuniones, han dado lugar a considerables desafíos de implementación [Anexos II y III].

### H 3.2b

De los consorcios que parecían padecer en cierto grado una gestión más débil, uno tiene una estructura compleja (M-P) y el otro tiene una configuración institucional relativamente simple (MVS). La limitación clave en M-P parece haber sido una inversión insuficiente en esfuerzos de gestión, a pesar de la obvia necesidad de un pulso firme en un consorcio tan diverso. MVS parece haber adoptado un plan demasiado ambicioso, aplicado focos estratégicos inadecuados e invertido insuficientemente en las actividades y la supervisión de los titulares de sus acuerdos secundarios [Anexos II y IV].

### H 3.2c

CCMM presenta también un modelo institucional relativamente complejo, con una USNGO líder, otra USNGO, dos ONG Peruanas y fondos ambientales desde Perú y Bolivia. Parece haber integrado exitosamente la investigación, el trabajo político, el fortalecimiento institucional y la gestión territorial

en Perú y Bolivia. Aunque el éxito sea algo desparejo, como uno podría esperar en este punto de la implementación, las organizaciones parecen estar “tirando en la misma dirección”. El consorcio también parece estar saliendo de un período muy estresante, ya que la organización líder retuvo fondos del proyecto de la ICAA de uno de sus implementadores principales mientras que ese socio trabajaba diligentemente para perfeccionar su gestión financiera. Esto parece ser el resultado de una gestión fuerte bajo una estructura complicada, apoyada por una estrategia clara, un sistema de monitoreo sofisticado y encuentros con socios, suficientemente frecuentes como para ser útiles pero no para convertirse en una sobrecarga [Anexo I].

### H 3.2d

UA presenta un modelo muy diferente de gestión de consorcio. Al igual que el consorcio MVS, UA debe enfrentar el reto de gestionar varias líneas de producto en los cuatro países, aunque en mayoritariamente en Perú. Como M-P, es institucionalmente diverso; liderado por una contratista de los EEUU, el consorcio incluye a otra pequeña contratista norteamericana, una importante US NGO y una ONG Peruana líder. Por otra parte, a diferencia de otros consorcios, UA es manejado más como un contrato que como un acuerdo de cooperación. UA, además, tiene gastos de gestión muy significativos, pagando tres directores expertos de tiempo completo y un consultor experto de tiempo parcial de la firma Social Impact (SI) para asegurar que las cosas no salgan de curso. Mientras que el trabajo de campo parece estar gestionado de manera participativa, IRG ejerce un control dominante de gestión sobre el contrato. IRG está en la búsqueda de candidatos para ocupar las siguientes posiciones

de tiempo completo en el ejercicio fiscal actual: un coordinador de proyecto y un experto en gestión de conocimientos, ambos con base en Washington; un director y un administrador de pequeños subsidios, ambos con base en Perú; un subdirector con base en Bolivia y un coordinador de capacitación y de construcción de capacidades con base en Ecuador. Los roles institucionales de los subcontratistas norteamericanos AED (Academy for Educational Development) (que se limita a un coordinador de comunicaciones Peruano) y SI parecen estar atrofiados en cierto grado.<sup>11</sup> No obstante, el consorcio está trabajando: se generan productos, el cliente está contento y los socios están relativamente felices con el desempeño de UA. La buena gestión es evidente en los planes de trabajo de UA, en su automonitoreo y evaluación, sus consultas a clientes, su comunicación constante, su orientación al cliente y en la satisfacción al cliente [Anexo V].

#### Excelencia en la gestión de relaciones - Cuadro 2:

##### Consortio M-P:

##### **Trabajar con gobiernos subnacionales**

M-P es el único consorcio que incluye a un miembro de gobierno (Proyecto Especial Madre de Dios). También ha trabajado muy duro para establecer fuertes relaciones con el gobierno Regional de Madre de Dios (GOREMAD) en Perú. Esta relación se ha desarrollado por años y es crítica en Perú. En un país donde las políticas nacionales, en particular la aplicación de tales políticas, no siempre dan apoyo a la conservación de la biodiversidad, forjar lazos subnacionales es crítico. Esto es más relevante aún con los recientes cambios en materia de descentralización. El apoyo de M-P ha ayudado también a fortalecer la cooperación tripartita entre Perú, Bolivia y Brasil en dicha área.

### H 3.2e

En los casos donde las organizaciones líderes les impidieron hacerlo, los socios locales a menudo declararon que preferirían tener relación directa con los gerentes de USAID para la ICAA. Expresaron que se beneficiarían de los aportes técnicos y que les ayudaría a desarrollar relaciones a largo plazo con

<sup>11</sup> Aunque la asesora líder contratada por SI ha tenido un papel importante en el establecimiento de sistemas de monitoreo, su trabajo está más bajo la dirección del gerente de IRG que bajo una participación activa de SI.

USAID y posiblemente a mejorar la sostenibilidad organizacional también. En algunos casos, USAID podría beneficiarse con la recepción de información directa de los implementadores de campo sin pasar por los filtros de la organización líder. Por otra parte, las organizaciones líderes tienen la responsabilidad de coordinar la información y sería virtualmente imposible, para el actual RTFA de los cuatro acuerdos colectivos, mantener una comunicación coherente con 17 organizaciones y aún así lograr realizar otras tareas [entrevistas].

## 3.3 MONITOREO, INFORMES Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

### H 3.3a

El monitoreo del programa ICAA ha enfatizado el uso de Indicadores de la Oficina del Director de Asistencia Exterior/Departamento de Estado junto con seis indicadores comunes a los consorcios. Esto parece ser una práctica relativamente estándar para los programas de USAID en la actualidad. Los RTFA de la ICAA - en particular tras la lenta puesta en marcha del programa- han exhortado correctamente a los líderes de los consorcios a “atinarle a sus blancos” con respecto a estos indicadores del programa. Asegurar el logro de las metas indicadoras y la aprobación del plan de trabajo son algunos de los principales puntos de impulso sobre los que los RTFA tienen que ejercer influencia para su implementación luego de la adjudicación de los acuerdos de cooperación<sup>12</sup> [planes de trabajo de la ICAA, planes de gestión del proyecto, entrevistas].

### H 3.3b

Algunos consorcios exhiben un marco de planificación estratégica cuidadosamente articulado que se vincula con actividades operativas, apoyadas por la recolección y utilización de datos para la toma de decisiones. Esos consorcios aparentemente tendrían un impacto. Entre los consorcios en los que el Equipo de Evaluación notó una falta de foco estratégico efectivo y donde las actividades parecen haberse desviado de un foco agudo sobre las amenazas más urgentes a la

#### Excelencia en la gestión de relaciones - Cuadro 3:

USAID/Ecuador:

#### **Gestión local de una estrategia regional**

El Equipo de Evaluación tuvo el placer de conocer a los competentes PDC de Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. El Equipo de Evaluación se vio particularmente impresionado con el modo en que la PDC de Ecuador gestionaba su cartera bilateral actual conjugándola con responsabilidades de la ICAA. El programa está fuertemente enfocado en los indígenas que es implementado por varias ONG, locales y de los EEUU, a menudo en la misma localidad. Un ejemplo sorprendente fue el apoyo, financiado por USAID, a los Cofán. Una ONG local y otra de los EEUU parecieron comprender el rol del otro, comunicarse con frecuencia y considerar la ventaja comparativa al diseñar programas para donantes varios. La PDC pudo identificar a funcionarios relevantes a nivel de gobierno nacional, local y regional para asegurar que los programas fuesen consecuentes con las prioridades del gobierno y buscasen sinergias. La PDC, en asociación con su supervisora de los EEUU y el RTFA de la ICAA, avizoró nuevas oportunidades concentrándose en detalles importantes, como cuando proyectos regionales y bilaterales pudiesen dar informes, sin querer, sobre el mismo número de hectáreas bajo gestión mejorada. Debido a las relaciones locales establecidas a lo largo de años de experiencia profesional, ella pudo iniciar un seguimiento inmediato de tales asuntos con organizaciones relevantes. Obviamente, cada una de las organizaciones implementadoras merece crédito por esta dinámica, pero es también el resultado de tener una funcionaria del gobierno de los EEUU con una visión unificadora sobre lo que debe ocurrir en una región (mejoró la gestión de recursos por parte de los pueblos originales para conservar la biodiversidad, en este caso) y utiliza su posición, capacidad, comunicación constante, perseverancia, planes de trabajo, etc., en concordancia con la misión del proyecto y la estrategia regional, para hacerla realidad.

<sup>12</sup> Otros puntos de impulso no tan fundamentales incluyen la aprobación del personal clave (gerente de proyecto, subgerente de proyecto y director financiero) y la participación con el cuerpo gubernamental de cada consorcio, siendo algunos consorcios más receptivos a esta participación (como el diseño de planes de trabajo) que otros.

biodiversidad, parece haber un énfasis excesivo en la adopción de tácticas a corto plazo que los ayuden a “atinar a sus blancos”, aún cuando tales enfoques pueden ser sub-óptimos desde la perspectiva de la conservación. Irónicamente, “atinar a los blancos” cuando los mismos no están ligados a una estrategia bien centrada puede provocar un sentido erróneo de progreso en el logro de impacto [Anexos I, II, IV, V].

### **H 3.3c**

Los formatos de informe de la ICAA a menudo unen actividades completadas por múltiples socios de consorcios y actividades financiadas por la ICAA así también como por otras fuentes. Mientras que los planes de trabajo e informes periódicos de algunos consorcios son claros y detallados, otros son extremadamente imprecisos sobre sus actividades, ubicación, coordinación, impacto anticipado y enlace con la estrategia general [planes de trabajo de la ICAA, entrevistas].

### **H 3.3d**

En algunos casos, los planes de trabajo y los informes de proyectos parecen exagerar las tendencias positivas de la implementación y minimizar las negativas. Esta dinámica puede adquirir velocidad propia en el contexto de los esfuerzos de mercadeo de las ONG orientados a la proyección de una imagen de impacto profundo, así como también a la incesante presión a la que está sometida USAID para crear “historias de éxito” (en particular para las asignaciones de presupuestos del Congreso). Además, puede contribuir a una cultura programática en donde el intercambio honesto de información a todo nivel para dar apoyo a las decisiones de gestión se vea comprometido [planes de trabajo de la ICAA, informes de los consorcios, informes de la ICAA, entrevistas].

### **H 3.3e**

Con ciertas excepciones notables, el Equipo de Evaluación halló que los planes de trabajo eran de menor aplicación en la comprensión, precisamente, de lo que el consorcio estaba haciendo y de dónde estaba haciéndolo. Esta falta de claridad -combinada con el dato indicador que por lo general enfatizaba en exceso la información sobre nivel de actividad, el período de implementación real relativamente breve y el entrecruzamiento de informes sobre actividades financiadas por USAID y otras fuentes- hizo que la determinación del impacto real de los fondos de la ICAA basados en los datos estándar del programa fuese extremadamente difícil de medir [H 3.3b; H 3.3c; H 3.3d].

### **H 3.3f**

USAID adjudicó con prudencia acuerdos de cooperación a USNGO con años de experiencia de trabajo con USAID y otros donantes. Uno podría esperar que no se necesitara apoyo adicional en la comprensión de la estrategia, el monitoreo y el impacto. No obstante, USAID comprometió sabiamente a la UA a que diera asistencia a uno de los consorcios con su planificación estratégica y sistemas de monitoreo después de meses de un rendimiento por debajo de lo esperado. Mientras que nada sugiere que la asistencia no haya sido útil, la estrategia resultante aún carecía del foco suficiente sobre las amenazas más urgentes a la biodiversidad, los indicadores no eran mediciones útiles del impacto y los participantes carecían de una comprensión básica sobre cómo conectar efectivamente la estrategia y el monitoreo con el impacto [Tabla 1; H 2.2d; Anexo II].

### **H 3.3g**

Algunos consorcios de la ICAA y sus socios no pusieron el énfasis suficiente en el desarrollo de una estrategia efectiva a través de marcos lógicos y otras herramientas para asegurar que las actividades estuviesen configuradas en pos del impacto [H 2.2c; H 2.2d; Anexos II y IV].

## 3.4 GESTIÓN DE USAID

### Hallazgos

#### H 3.4a

La ICAA está diseñada como un conjunto de proyectos de campo de enfoque regional gestionados desde USAID/Washington. Se asignó personal de USAID/Washington para servir como representantes técnicos de los funcionarios del acuerdo (RTFA) para cada uno de los consorcios y como representantes técnicos de los funcionarios de los contratos (RTFC) para el contrato (UA). Se identificaron puntos de contacto (PDC) de tiempo parcial en el personal de la misión de cada país participante de la ICAA para brindar comprensión local, integrar la ICAA con las actividades de la misión y promover la coordinación regional en la ICAA. Debido a cambios recientes de personal, una persona gestiona la UA y otra los cuatro consorcios restantes [entrevistas].

#### H 3.4b

Lo que ha surgido son cuatro acuerdos de cooperación con subproyectos que se implementan por país, con grados variables de comunicación entre proyectos y fronteras dentro de un consorcio dado. Más aún, muchos de los miembros principales de los consorcios (tanto locales como de los EEUU) han implementado, además, proyectos financiados por las misiones en los países en donde implementan actividades de la ICAA [Anexos I-V].

#### H 3.4c

USAID/Washington incluyó las misiones de la ICAA en el diseño y contratación de la ICAA, en el ciclo de desarrollo del plan de trabajo, las reuniones anuales para la iniciativa y en todas las visitas de campo. Ha alentado a los socios implementadores a que se comuniquen regularmente con los PDC y han financiado parcialmente los puestos de trabajo de nativos contratados por el Servicio Exterior de los Estados Unidos (FSN) que trabajan como PDC. Sin embargo, la identificación general de las misiones varía del compromiso ferviente al escepticismo y lo que a ojos del Equipo de Evaluación pareció ser un deseo de recibir directamente algunos fondos de la ICAA en lugar de que los mismos fuesen administrados desde Washington [entrevistas].

#### H 3.4d

Los PDC de la misión de USAID informaron que el grado de comunicación que los implementadores de la ICAA tienen con ellos varía desde altos niveles de compromiso hacia lo virtualmente inexistente. De modo adicional, algunas misiones informaron mejor comunicación desde un consorcio en particular que otras misiones [entrevistas].

#### H 3.4e

Los PDC informaron que gestionar efectivamente las intervenciones de la ICAA en sus países requeriría más tiempo de lo que parece garantizado, en base al grado de apoyo brindado por la ICAA a los costos de sus PDC. Además, las presiones de la gestión diaria del programa bilateral y de la participación en las reuniones de la misión dificultan la asignación de tiempo para las actividades de la ICAA en grado deseable. No ha habido una gran coordinación entre misiones a la fecha y la participación del personal del Servicio Exterior no ha sido magnífica, con algunas excepciones notables [entrevistas].

### **H 3.4f**

El personal de USAID enfatizó la necesidad, por parte de muchos socios de la ICAA, de estar más al tanto de las actividades bilaterales de USAID conducidas por las misiones. Esto incluye por una parte el aseguramiento de que los datos indicadores para un mismo elemento no sean informados por partida doble en proyectos diferentes bajo financiamiento de USAID, y por otra los esfuerzos de coordinación para asegurar el máximo impacto [entrevistas].

### **H 3.4g**

La necesidad de coordinar un RTFC y dos RTFA en Washington junto con cuatro PDC y los consorcios individuales diseminados por cuatro países, así como el requisito de documentación completada tanto en español como en inglés, conlleva una burocracia relativamente pesada.<sup>13</sup> Por ejemplo, el desarrollo, edición y aprobación de los planes de trabajo es habitualmente un proceso largo y tedioso que puede absorber una suma exorbitante de tiempo, retrasar la implementación y frustrar la gestión adaptativa [entrevistas].

### **H 3.4h**

Mientras que el grado de participación de los PDC en la misión varía, USAID no delega sobre ellos autoridad alguna respecto de la implementación. Los PDC deben funcionar así en un incómodo terreno intermedio, a pesar de que cada uno de ellos pareció, a ojos del Equipo de Evaluación, tener una abundancia de conocimientos sobre las instituciones, políticas, personalidades y dinámicas locales sobre conservación. Llevar a cabo todas las tareas de un PDC puede demandar muchísimo tiempo, a menudo en competencia con las urgentes funciones de la misión [entrevistas].

### **H 3.4i**

Siempre ha sido un desafío gestionar efectivamente los acuerdos de cooperación desde lejos. Las recientes reducciones de personal de RTFA, sin embargo, han dejado a un único individuo responsable de la gestión de los cuatro acuerdos de cooperación. En el pasado, los RTFA, trabajando al máximo, han sido responsables de ciertas demoras en la implementación ICAA y, debido a una supervisión limitada, pueden haber fallado en ciertas tendencias que requerían atención. Lo más probable es que esto empeore al haber menos personal dedicado a la tarea. Sin embargo, el desafío de lograr una gestión efectiva no es simplemente un asunto de ubicación geográfica o de dotación de personal. El personal FSN puede ser más eficiente en la gestión de actividades nacionales específicas debido a su conocimiento local, sus viajes frecuentes al campo y el trabajo en proyectos relacionados [entrevistas].

### **H 3.4j**

En la actualidad, USAID está considerando la transferencia de la gestión general de la ICAA en favor de una misión en uno de los cuatro países participantes. Si USAID decidiera descentralizar la gestión en favor de las misiones, aún así deberá retener a un miembro de su personal en Washington para la ejecución de funciones de gestión crítica de la ICAA (ver *sección 4.2*), incluyendo la comunicación con el Congreso, la representación del programa ante USAID y la coordinación con otras entidades del Gobierno de los EEUU (USG). Además, la escala de una unidad de campo USAID recién establecida como tal podría ser más modesta si el personal de la misión fuese responsable de las tareas de implementación [entrevistas, documentación del proyecto].

---

<sup>13</sup> Nótese que el número de RTFA se redujo a 1 durante el otoño de 2009.

## H 3.4k

USAID informa que está llevando a cabo, o está planeando hacerlo, una serie de acciones en respuesta a los resultados, conclusiones y recomendaciones del Informe de Evaluación preliminar. Estos se resumen en el recuadro con texto abajo (se usó este mismo formato con respecto a los cambios adoptados por los consorcios en los Anexos I-V).

### Últimos Sucesos: USAID tiene planeado aplicar los resultados preliminares del Informe de Evaluación

#### Estrategia y Diseño:

- USAID tiene planeado convocar a un taller de planificación estratégica de ICAA en enero de 2010, que incluya a todos los socios y misiones, para implementar cambios en la gestión y mejoras al programa en base a los resultados de la evaluación, de manera consistente con la planificación estratégica a lo largo de los programas bilaterales y regionales;
- Sesiones exclusivas de USAID en este taller y un taller planificado de seguimiento generará una estrategia para la región entera para la siguiente fase de ICAA, de manera consistente con los programas bilaterales (misiones);
- USAID/LAC han iniciado un ejercicio de planificación estratégica regional a lo largo de los sectores ambientales y de crecimiento económico. El personal de ICAA han incluido REDD+, estrategias de desarrollo de bajo carbón y otras oportunidades para ICAA, en el marco de planificación regional y guiarán programas bilaterales y regionales (ICAA y otros).
- El personal de ICAA han aumentado su compromiso con GCC y otras direcciones de desarrollo “que cambian el juego”, aprovechando la participación en curso en los equipos de toma de decisiones del GED incluyendo sesiones de estrategia REDD para el Amazonas, así como mejorando la coordinación de donadores con fundaciones y multilaterales privadas.

#### Gestión y Estructura:

- La estrategia de USAID y los siguientes pasos para descentralizar la gestión de ICAA serán un resultado clave del taller de enero de 2010.
- USAID/W está contratando a un Asistente del Programa ICAA para que apoye, a corto plazo, al Coordinador de ICAA y para que cubra las insuficiencias del personal.

#### Desempeño:

- Supervisión de consorcios y participación importante de USAID: Las propuestas de USAID/W para descentralizar la gestión con las misiones al corto plazo debe ayudar a compartir algunas de las responsabilidades de AOTR y/o del Gerente de Actividades, permitiendo que el personal de USAID realice más visitas a los sitios y para dirigir el compromiso técnico para monitorear y mejorar el desempeño de los consorcios. Se discuten planes a largo plazo para descentralizar la gestión y resultarán en personal basados en la misión para mejorar la gestión de campo.
- Mejoramiento de la productividad y eficiencia de las Reuniones Anuales de los Socios de ICAA: USAID convoca y preside un Comité Directivo a lo largo de ICAA que toma decisiones en base a la demanda de temas, la sede y los expertos técnicos invitados para la reunión anual con el propósito de maximizar los beneficios de creación de redes de conexiones y el compartido de información en las reuniones de los consorcios que implementan ICAA. USAID y sus socios ya planificaron la IV Reunión Anual de ICAA (2010) para que tenga un mayor enfoque técnico y que sea de menor tamaño a lo que había sido en años anteriores.
- El proceso de desarrollo y revisión del plan de trabajo de ICAA será hecho más eficiente para reducir la carga de trámites burocráticos y tiempos mientras que conserva la misión y la revisión de Washington del desempeño y calidad de los datos.
- Calidad de los informes: USAID mejorará sus esfuerzos con sus socios mediante cursos de capacitación y directrices técnicas directas para mejorar la capacidad que tienen los consorcios para informar bien acerca de sus avances (esto es, “contar su historia”). Esfuerzos similares se enfocarán en mejorar la recolección y calidad de los datos.

## 3.5 FUNCIONES DE APOYO CENTRAL, COORDINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

### H 3.5a

Aunque cada consorcio es analizado por separado en los Anexos I a V, esta sección considera brevemente el modelo de UA actual como una forma de análisis de las funciones de apoyo central, coordinación e implementación de un proyecto regional. De modo similar, se trae a colación una breve discusión del Anexo V sobre subsidios dado que los mismos pueden ser una herramienta de importancia en cualquier continuación de proyecto. La inversión en UA merece ser explorada en mayor detalle a modo de reflexión sobre los costos y beneficios del mantenimiento de las diversas funciones que brinda.

### H 3.5b

Como se describe en mayor detalle en el Anexo 5, las funciones de la UA pueden agruparse en las siguientes categorías:

1. Dar apoyo a las funciones de USAID que el personal de la agencia, de otro modo, necesitaría ejecutar (recolección y publicación de resultados de la ICAA y preparación y distribución de materiales externos de comunicación de la ICAA)
2. Coordinar funciones para la facilitación de la comunicación y alentar la sinergia entre los consorcios (reuniones anuales, apoyo a otras reuniones, intercambio de información)
3. Dirigir la implementación para lograr impacto directo
  - Capacitación
  - Provisión de subsidios
  - Intercambios
  - Grupos técnicos de trabajo
  - Selección de asociados públicos/privados

Discriminar los costos actuales asociados a cada una de estas funciones en base a la experiencia de la ISU excede el alcance del presente análisis, pero podría brindar datos de utilidad para la decisión sobre las funciones a mantener en el marco de una actividad continuada y sobre su implementación. Como se establece en el Anexo V y en el H 3.5c, la UA por lo general tiene un buen desempeño en tareas difíciles. Por consiguiente, su experiencia a la fecha podría ser instructiva [Anexo V].

### H 3.5c

UA se ha desempeñado bien en las tareas que le han sido asignadas. Sin embargo, no queda claro si muchas de esas tareas han creado sinergias importantes o si han tenido un impacto significativo sobre la biodiversidad [Anexo V].

### H 3.5d

Delegar algunas de las funciones (y fondos relacionados) actualmente manejadas por UA a favor de organizaciones locales en el marco de un futuro programa regional puede ser más rentable que tener una UA con muchas funciones diferentes. Un enfoque tal puede hacer, además, una gran contribución a la sostenibilidad y al desarrollo de grupos de apoyo a la conservación. Emplear organizaciones locales

o de los EEUU que se especialicen en tales servicios puede entregar un producto aún mejor [entrevistas].

### H 3.5e

El exigente programa de pequeños subsidios implementado por la UA tornó visible a USAID y fue implementado de acuerdo a las instrucciones y reglamentos de ésta. Sin embargo, su diseño estaba por debajo de lo óptimo en cuanto a que:

- Era un enfoque de adjudicación de subsidios relativamente costoso
- Aunque se adjudicaron subsidios en muchos países, no parece haber habido un tema regional, salvo por el trabajo con indígenas
- Mientras que los subsidios están dirigidos a los indígenas de la región, no parecen estar estratégicamente diseñados y en general tampoco parecen aportar al trabajo de campo o político de la ICAA, y
- Parece improbable que el programa de pequeños subsidios, tal como se lo ha implementado a la fecha, pueda tener un impacto significativo más allá de alcanzar -posiblemente y a nivel local- algunos de los objetivos de tales subsidios

[Anexo V]

## Conclusiones para la Sección 3

### C 3a

La suposición de la ICAA durante el diseño estructural referida a que la creación de un consorcio vinculado establecería sinergias, construiría nuevas relaciones significativas y tendería a resultados que superarían los costos de transacción asociados no ha resultado ser cierta hasta aquí. El modelo de consorcios tampoco ha demostrado ser un medio asegurado de alcance y fortalecimiento de instituciones locales. Por cierto, la mayoría de los enfoques relativos a la implementación de proyectos complejos de conservación requerirán el trabajo conjunto de múltiples organizaciones. Aunque quizás debamos ser circunspectos sobre los beneficios adicionales que buscamos en los consorcios [H 3.1a-f].

#### Excelencia en la gestión de relaciones - Cuadro 4:

IRG (UA):

#### **Orientación al cliente**

Con las presiones burocráticas, políticas e interpersonales del trabajo diario es posible volverse tan obsesivo con “atinarle a los blancos” o completar las actividades a tiempo, que uno puede perder el rastro de lo más importante: los “clientes” o “beneficiarios” de un proyecto. IRG parece haberse desempeñado satisfactoriamente al poner su mirada en el precio. Las consultas a consorcios sobre prioridades, la obtención de comentarios sobre la calidad de las reuniones que se celebran, la comunicación regular con USAID, la clara comunicación en los procesos, la estricta pero justa gestión del programa de subsidios; todos estos aspectos son necesarios para servir a los clientes. Las mismas aplican sean los clientes castañeros, líderes de pueblos originarios o productores de cacao.

### C 3b

Mientras que la ICAA está alcanzando cierto éxito en la creación de “grupos de apoyo a la conservación” en ciertas áreas definidas, no parece probable que el diseño actual haga lo mismo, a escala significativa, en el tiempo remanente [Anexos I-V; H 3.1g].

### C 3c

En cambio, parecen surgir sinergias en donde los consorcios están cuidadosamente diseñados para crearlas, los presupuestos están armados para darles apoyo y los consorcios gestionan sistemas y relaciones de manera

proactiva. No parece probable que surjan sinergias positivas *transversales* a los consorcios. Algunas sinergias pueden surgir si los documentos de contratación, propuestas subsiguientes e implementación de planes de trabajo lo requieren formalmente. [H 3.1g; H 3.2c; H 3.2d; H 3.2c].

### C 3d

Es más probable que surjan sinergias *dentro* de agrupaciones u organizaciones que descubran que deben trabajar juntos para alcanzar el éxito. Además, USAID puede tener más éxito en el desarrollo de grupos de apoyo conservacionistas, particularmente a nivel local, cuando asegure la llegada de recursos significativos a instituciones críticas. Con ello, USAID debe equilibrar el desafío de las organizaciones nacies respecto del manejo de fondos de USAID con la necesidad de otorgar poder a las mismas. La experiencia de los consorcios CCMM y PI puede ser instructiva en este punto al considerarse la estructura mecánica de las actividades continuadas en la ICAA [H 3.2c; R 8; R 13].

### C 3e

Parece que las estructuras de algunos consorcios presentan mayores desafíos de gestión que otras. No sorprende que los consorcios con mayor participación de actores diversos parecen más difíciles de manejar que los más simples y menos diversificados. Pocas lecciones más sobre gestión de consorcios pueden extraerse de la experiencia de la ICAA a la fecha, excepto la importancia de una buena gestión. Los consorcios que invirtieron adecuadamente en gestión, lo cual incluye estrategias claras, planificación disciplinada, supervisión adecuada y atención a las relaciones con sus socios, parecen estar teniendo un buen desempeño. Una buena gestión constituye siempre la clave para la obtención de resultados [H 3,2a-d].

### C 3f

La gestión de USAID de los consorcios de la ICAA está actualmente centralizada en exceso, dando por resultado una pesada burocracia y un nivel sub-óptimo de gestión. Al mismo tiempo, la gestión podría mejorarse y los grupos de apoyo conservacionistas podrían solidificarse si USAID tuviera una comunicación más significativa con los socios de los consorcios locales. Estas limitaciones podrían abordarse si las actividades nacionales específicas fuesen gestionadas por los FSN de cada misión participante [H 3.4d-h].

### C 3g

USAID/Washington parece haber hecho todo lo posible para ganar la identificación y confianza de las misiones, dado el actual diseño de la ICAA. Los PDC parecen estar alta y uniformemente motivados en conservar la biodiversidad de la Amazonía, ser altamente conocedores del contexto local y estar ansiosos por contribuir con la ICAA. A nivel de misiones, sin embargo, el grado de identificación con la ICAA varía considerablemente de una a otra. El traspaso de responsabilidades de gestión para la mayor parte de las actividades de campo (como se recomienda más adelante) podría proporcionar los cambios estructurales requeridos para obtener una identificación casi completa [H 3.4a; H 3.4c; R3; R 4; R 5].

### C 3h

La adopción de Indicadores de la Oficina del Director de Asistencia Exterior/Departamento de Estado – tales como cantidad de personal capacitado, cantidad de talleres, etc. – que enfatizan medidas simples de producción puede distorsionar la implementación y el monitoreo al:

- Crear incentivos que den por resultado un excesivo número de talleres, los que pueden consumir tiempo de los beneficiarios para muy bajo beneficio, y

- “Reducir el nivel intelectual” de la planificación estratégica y el monitoreo al punto que la planificación de los receptores de subsidios secundarios pueda ser débil y el monitoreo sólo marginalmente útil para informar decisiones de gestión en campo o hacer un seguimiento del impacto real

[H 2.2c; H 2.2d; H 3.3a; H 3.3b; Anexos II y IV]

### **C 3i**

Algunos consorcios de la ICAA y sus socios no han puesto énfasis suficiente en el desarrollo de estrategias efectivas a través de marcos lógicos y demás herramientas para asegurar que las actividades estuviesen configuradas en pos del impacto. A menudo, después de poner mucho énfasis en “que salga bien” -o al menos cumplir los requisitos burocráticos de USAID- a un nivel programático estratégico, la atención para asegurar que las actividades de campo se conecten efectivamente con la estrategia es insuficiente [H 2.2c; H 2.2d; H 3.3b; H 3.33-g].

### **C 3j**

En algunos casos, parece que los socios implementadores se han desviado de un férreo foco sobre el impacto a clientes, beneficiarios y biodiversidad. Algo de esto puede ser el resultado de sistemas de monitoreo distorsionados resultantes de los imperativos burocráticos de USAID, acoplado con una inadecuada capacidad estratégica de planificación, monitoreo y gestión por parte de las organizaciones líderes de los consorcios [C 3h; C3i; Anexos II y IV].

### **C 3k**

Los formatos de los informes de consorcio que incorporan actividades y productos de los miembros del consorcio, incluyendo actividades y productos financiados por la ICAA así como también los cofinanciados por el consorcio, y que no detallan claramente el progreso hacia impactos importantes de conservación, hacen muy difícil el juicio sobre el desempeño del financiamiento de la ICAA [H 2.1e; H 3.3c-e; C 3i; C 3j].

### **C 3l**

La amplitud y profundidad de la ICAA y la falta de un sistema de monitoreo cuya utilización sea consistente y transversal a los consorcios, hace extremadamente difícil que el personal de USAID encare una gestión efectiva. Tomado como un todo, el monitoreo y los sistemas de informes actuales no brindan un apoyo adecuado a la toma de decisiones de la gestión de USAID con respecto a la supervisión de los acuerdos de cooperación [Tabla 1; C 3k; C 3i].

## IV. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES: ESTRATEGIA Y DISEÑO

### Hallazgos del Capítulo 4

#### 4.1 DISEÑO Y CONTRATACIÓN

##### H 4.1a

Aunque USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) parece haber deseado un programa centrado en las áreas indígenas que enfatizara “grupos de apoyo conservacionistas”, la Solicitud de Asistencia (RFA) de la ABCI (Iniciativa para la Conservación de la Cuenca Amazónica) solo proporcionó pautas muy amplias, enfatizando principalmente que a los participantes se les requeriría trabajar en más de un país [entrevistas, RFA de la ABCI].

##### H 4.1b

Como podría esperarse, los consorcios dirigidos por ONG de los EEUU (USNGO) parecen haber respondido mayoritariamente a la RFA con propuestas basadas en su experiencia de trabajos previos (Corredor de Conservación Madidi-Manu, CCMM y Consorcio Madre de Dios-Pando, M-P) o haberse concentrado en sus intereses de expansión (Medios de Vida sostenibles, MVS y quizás Paisajes Indígenas, PI), buscando posiblemente sinergias entre sus propias metas estratégicas y los requisitos de la RFA [Anexos I -IV, planes de trabajo de los consorcios].

##### H 4.1c

De aquellos consorcios a los que se les adjudicaron acuerdos de cooperación, M-P se destacó como el más fundado en un proceso regional en curso y sigue enfatizando la comunicación regional y el intercambio de ideas como un elemento movilizado por el financiamiento de la ICAA (Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina). En la implementación, sin embargo, todos los acuerdos de cooperación -incluyendo a M-P- se asemejan más estrechamente a una agrupación de programas nacionales individuales bajo una gestión de consorcio que a un intento de proyectos regionales para la exploración de asuntos que puedan tener un enfoque más efectivo de manera transnacional [Anexos I -IV].

##### H 4.1d

Los acuerdos de cooperación para la ICAA mostraban originalmente una baja superposición geográfica (excepto en la región de Madre de Dios, en Perú, donde MVS, M-P y CCMM están en actividad). Habiendo sido desarrollados de manera independiente, los acuerdos de cooperación no buscaron alcanzar una integración significativa entre sí. Los esfuerzos de los gerentes de USAID y UA (Unidad de Apoyo de ICAA) para promover sinergias entre los consorcios han sido de un éxito muy limitado. MVS parece ser el que más agresivamente intenta trabajar en conjunto con otros consorcios [Anexos I -IV].

##### H 4.1e

Una vez adjudicados los acuerdos de cooperación, hasta USAID ha tenido una capacidad extremadamente limitada para modificar la estrategia y actividades de los mismos. USAID tiene mucha más libertad para solicitar cambios en los contratos, la cual ha ejercido bajo la UA [entrevistas].

#### **H 4.1f**

El financiamiento de la ICAA, de aproximadamente 6,6 millones de dólares al año, es una pequeña proporción del total de inversión anual en esfuerzos de conservación de la Amazonía. Los consorcios actuales de la ICAA dispersan esta inversión entre 21 organizaciones, cuatro países y una gama de intervenciones, lo que diluye su impacto. Un caso extremo se da en Colombia, donde el financiamiento directo de proyectos por parte de la ICAA (a la Fundación Natura a través de MVS) alcanza aproximadamente los 75.000 dólares por año [Tabla 1; Anexos I-V].

## **4.2 ESTABLECIMIENTO DE VÍNCULOS ENTRE PROGRAMAS REGIONALES Y BILATERALES**

#### **H 4.2a**

Aunque existen muchas amenazas comunes a la biodiversidad en toda la región (incluyendo la tala ilegal, la extracción de minerales, los proyectos de infraestructura, y el desprecio por el derecho de los indígenas), las soluciones a tales retos son, por lo general, de naturaleza nacional. Las claves para afrontar las partes más críticas de las amenazas radican en las políticas nacionales específicas, los mecanismos para el cumplimiento de las leyes y la implementación de éstas, las actitudes y la capacidad local. Existen pocas herramientas políticas regionales, mecanismos de incentivo o instituciones de gestión de recursos útiles. Una autopista puede atravesar varios países, pero las respuestas al impacto de dicha vía están más influenciadas por el activismo local, las consideraciones microeconómicas y los incentivos domésticos que por las plataformas regionales. Las estrategias regionales pueden ser útiles pero la batalla se gana o se pierde individualmente en cada país.

#### **H 4.2b**

Los gobiernos nacionales y subnacionales y las ONG (organizaciones no gubernamentales) están en una mejor posición para abordar estos temas, mientras que las misiones de USAID están mejor equipadas que sus oficinas de Washington para manejar los matices de las políticas a nivel nacional y los procesos locales esenciales para combatir la pérdida de la biodiversidad.

#### **H 4.2c**

Tener un proyecto regional basado en la implementación en campo en múltiples países, con la necesidad de gestionar temas políticos del país anfitrión, puede ser muy complicado. El gobierno de los EEUU no pudo, por ejemplo, manejar temas políticos con la ABCI en Brasil, lo que derivó en una división de actividades del programa que creó programas separados para Brasil y para los cuatro países de la ICAA. USAID deberá reconocer que esta dinámica no es necesariamente un asunto que se presenta sólo una vez. Cuando se establecen regímenes internacionales, los riesgos de falla política aumentan exponencialmente con el número de países incluidos. El desafío, entonces, no solo es manejar las relaciones bilaterales sino también las relaciones entre los gobiernos.

#### **H 4.2d**

Las experiencias del pasado del Equipo de Evaluación al trabajar junto con otros programas regionales de USAID, en particular a nivel estratégico, indican que es crítico que las misiones y los programas regionales trabajen en conjunto, cada uno concentrado en su respectiva ventaja comparativa. Las misiones están más capacitadas para gestionar intervenciones en un solo país y para hacer enlace con la estrategia a nivel nacional como parte del Equipo Nacional del Gobierno de los Estados Unidos (USG). Las unidades operativas de USAID, por contraste, tienen una mejor ubicación estratégica para abordar asuntos verdaderamente regionales, para servir como representante de una política regional coherente, para recaudar fondos para esfuerzos regionales mayores que los de las misiones individuales, para dar

asistencia a las misiones para que sus proyectos bilaterales sean incorporados a esa estrategia, y como representación de las misiones y el programa ante Washington. Operativamente, los programas regionales de USAID pueden ser los más efectivos cuando resisten el impulso de funcionar como misiones y en cambio se concentran en dar apoyo a las misiones. Esto puede tomar la forma de provisión de asistencia técnica en el diseño, evaluación, puesta en común de lecciones aprendidas y de áreas comunes a toda una región. Así, los proyectos regionales pueden aportar economías de escala para el abordaje de asuntos técnicos comunes a todas las misiones pero serían ineficientes para un abordaje misión por misión. Los proyectos regionales también pueden ser útiles como innovaciones, ayudando a las misiones a asumir riesgos en nuevas áreas o con nuevas tecnologías e intercambiando resultados con las misiones para que puedan aumentar las oportunidades promisorias.

#### **H 4.2e**

Los costos de tener un programa regional de gestión central basado en el trabajo en campo han sido significativos, incluyendo lo siguiente:

- Demoras a causa de la finalización de la división de ABCI;
- Pago de salarios durante el período de diseño y el período de clarificación del tema Brasil;
- Gastos relacionados con el rediseño como resultado de la división de ABCI;
- Demoras en la implementación de los consorcios debido a problemas en un país que retrasaron al programa completo (haya habido "necesidad" o no);
- Costos en relación con la comunicación, la asistencia a eventos regionales (mano de obra, viajes y oportunidades) y la conformidad con las necesidades de monitoreo e informe, y;
- Costos significativos de la UA respecto de la promoción de sinergias entre socios

[Figura 1; H 2.1a; H 2.1b; H 2.1d; H 3.5a; Anexos II, IV, V]

#### **H 4.2f**

Los beneficios de una gestión centralizada de la ICAA como proyecto regional han sido pocos aunque muy importantes. Esta estructura ha ayudado a asegurar que las inversiones hayan sido coherentes con los requisitos de asignación de presupuestos para la biodiversidad regional. La simple cesión de fondos a las misiones puede terminar en el financiamiento de proyectos de alta prioridad para los Equipos Nacionales pero no tan óptimos para las metas de conservación de la biodiversidad regional. Esta estructura promovió, además, la comunicación unificada con el Congreso de los EEUU sobre el progreso, los desafíos y el financiamiento a futuro del programa. Una tercera ventaja importante fue la promoción de las comunicaciones entre funcionarios del área de biodiversidad de las misiones de USAID en los países amazónicos. Hacer que los nativos contratados por el Servicio Exterior de los EEUU (FSN) sirvieran como puntos de contacto (PDC) ha hecho que la retención de una memoria institucional sea más probable que si se hubieran utilizado empleados de los EEUU, amén de asegurar la integración del conocimiento local en la planificación de la ICAA. Por último, ha promovido foros para el dialogo regional sobre temas relacionados con el Amazonas. Toda revisión de la estructura de la ICAA debe retener estas fortalezas.

## 4.3 LA GOBERNANZA COMO PRINCIPIO ORGANIZATIVO EN EL DISEÑO

### H 4.3a

En cada lugar visitado por el Equipo de Evaluación que era prometedor en el abordaje de las amenazas críticas a la biodiversidad, la gobernanza surgió como punto crítico para los esfuerzos de conservación de la biodiversidad, lo cual se consideraba a menudo como una amenaza crítica. Las actividades en las que la gobernanza fue tratada como un medio y no como fin (como el trabajo político de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental -SPDA- para reducir la minería ilegal; el fortalecimiento realizado por la sociedad Wildlife Conservation Society (WCS) sobre la gobernanza de los Tacana en Bolivia y el fortalecimiento realizado por la ONG The Nature Conservancy (TNC) y la Fundación para la Supervivencia del Pueblo Cofán (FCS) sobre la gestión de este pueblo en el Ecuador para el abordaje de amenazas a los recursos críticos) parecieron encaminadas a tener impacto. Tratar de fortalecer la gobernanza como un fin en sí mismo pareció menos productivo, así como sucede con los esfuerzos generales de M-P por apoyar regímenes de planificación que estaban menos ligados a amenazas o resultados específicos [Anexos I, III y V].

### H 4.3b

Hace quince años, en la comunidad de biodiversidad de USAID había mucha más discusión sobre si el foco debería ponerse sobre “conservación” o “desarrollo”. Considerando el progreso presenciado por el Equipo de Evaluación en los sitios de proyecto de la ICAA, la palabra clave actual sería “gobernanza”. Los esfuerzos conservacionistas que no están sujetos a consideraciones de gobernanza se arriesgan a volverse irrelevantes y los proyectos de "productividad" pueden transformarse fácilmente en fines en sí mismos, no lo suficientemente favorecedores de la conservación de la biodiversidad [Anexos I-V].

### H 4.3c

Durante las entrevistas del Equipo de Evaluación llegó a saberse que actualmente no hay entes gobernantes funcionales a nivel regional capaces de ejercer un control significativo sobre la conservación de la biodiversidad. Grupos tales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Organización del Tratado de Cooperación Andina (OTCA), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y otros son, como mucho, capaces solamente de hacer amplios pronunciamientos en cuanto a las políticas. En el peor de los casos, pueden verse paralizados por tensiones entre las naciones, lo que sucede con frecuencia. Las políticas que afectan el uso de recursos están hechas a nivel nacional y tanto ACTO como las demás organizaciones tienen poca influencia sobre la política nacional a menos que una nación en particular esté preparada para adoptar tales políticas [Entrevistas].

### H 4.3d

Sin embargo, existe un potencial para trabajar con organismos técnicos regionales – como aquellos involucrados en la agricultura, el pasturaje, otorgamiento de subvenciones- que están al margen de la lucha política doméstica, para poder maximizar el alcance del programa [Entrevistas, Anexo I].

### H 4.3e

Dentro de su capacidad formal como miembros de la ICAA, los consorcios de la ICAA no parecen haber estado particularmente activos con asociaciones intra-USAID, con el USG, asociaciones de donantes múltiples u otro tipo similar a la fecha. Los representantes técnicos de los funcionarios del acuerdo (RTFA) han participado en foros del USG en Washington y en foros regionales en los EEUU y en el extranjero. Tales esfuerzos podrían ser parte importante de la utilización de la ICAA para impulsar el impacto regional. El Equipo de Evaluación asistió a un interesante foro de coordinación de donantes en Colombia y también involucró al personal de la misión en un ejercicio preliminar de consideración sobre cómo las futuras inversiones de la ICAA en Colombia podrían dar apoyo a los esfuerzos del USG en dicho país. Tales lazos podrían ser mantenidos con más facilidad por medio de PDC de tiempo completo [Anexos I-V].

### H 4.3f

La falla estatal en el control del uso ilegal de recursos en muchos casos pone en duda las actividades que confían en la competencia gubernamental, particularmente aquellas entre terratenientes en zonas de transición. Puede ser prudente, en cambio, concentrarse en áreas con un mandato de conservación (como las zonas protegidas o los establecimientos productores de castaña) y comunidades de indígenas en donde se puedan tomar decisiones de gestión comunal y la población pueda tener compromisos sociales, culturales y económicos con usos de la tierra que sean compatibles con la conservación [Entrevistas].

### H 4.3g

La conservación de la biodiversidad requiere la participación activa del gobierno local (regional, distrital, etc.), en particular en medios institucionales donde las prácticas nacionales en curso impliquen la antítesis a las metas de conservación. La participación en este punto ha demostrado ser productiva en los cuatro consorcios. De hecho, concentrarse en las estructuras de gobierno subnacionales a menudo puede producir resultados más tangibles que el trabajo a niveles de política nacional [EGR Cuadro 2; Anexos I-V].

### H 4.3h

Muchas de las amenazas a la biodiversidad más inmediatas y potencialmente devastadoras están relacionadas con las políticas y prácticas nacionales que demuestran la falta de compromiso con la conservación de la biodiversidad. Los proyectos regionales, que intentan funcionar a través de múltiples

#### Excelencia en la gestión de relaciones - Cuadro 5:

#### CIPTA Y WCS (CCMM):

#### **“Acompañar” la maduración institucional de las federaciones de pueblos originarios**

El CIPTA (Consejo Indígena del Pueblo Tacana) ha trabajado muy duro para convertirse en una organización que pueda representar los intereses del pueblo Tacana ante el mundo, manejar los recursos de la comunidad para las generaciones futuras, mejorar las condiciones económicas sin desmedro de su cultura y proteger sus derechos. WCS (Wildlife Conservation Society) ha acompañado a CIPTA en esta travesía durante los últimos 10 años en una forma sorprendente para el Equipo de Evaluación por el apoyo dado a las iniciativas de CIPTA mientras que, al mismo tiempo, se introducen mejores prácticas en la comunidad en cuanto a manejo financiero, títulos de propiedad de tierras, gestión de proyectos, negociación, gestión de fondos propios y otras capacidades relevantes. CIPTA parece estar a cargo, reconoce la importancia de la asistencia de WCS y desea contar con más control aún. Ahora las partes deben navegar hacia un punto en donde CIPTA pueda seguir con sus actividades sin la tutela de WCS. Esto no sucederá en el corto plazo, ni debería suceder. Además de las lecciones técnicas y la apropiada postura de “acompañamiento” que podría compartirse en toda la ICAA, es importante reconocer que tales esfuerzos demoran mucho en tener éxito, que el rol de las ONG fue esencial -en especial en los primeros años-, que la inversión inicial y la participación pueden ser muy modestas y que el proceso debe continuar a la velocidad de la federación del pueblo originario.

conjuntos de políticas nacionales, pueden tener dificultad en ajustarse a circunstancias únicas en diferentes países y en llevar adelante el diálogo con los gobiernos. Las misiones bilaterales, que mantienen relaciones cotidianas y a largo plazo a nivel político y diplomático, están en mejor posición para ejercer influencia política [H 4.2a; H 4.2c; EGR Cuadro 3].

#### **H 4.3h**

La escala de la tala ilegal y de las actividades mineras ilícitas en la región hace dudar sobre el exacto beneficiario de estas empresas, en particular en un país con una significativa presencia del narcotráfico. Las conexiones con otras actividades comerciales ilícitas y con grupos que no tienen en mente los intereses del USG son posibles [Entrevistas].

## **4.4 TRABAJO CON SOCIOS INDÍGENAS CONSERVACIONISTAS**

#### **H 4.4a**

Los diseñadores originales de la ABCI/IACC esperaban que el proyecto se centrara en el trabajo con las comunidades indígenas. Las siguientes son áreas relacionadas con esta problemática en las cuales la ICAA ha estado activa:

- PI se concentra exclusivamente en el trabajo con comunidades indígenas en Perú y Ecuador y ha otorgado recientemente un subsidio a la Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA);
- CCMM se ha involucrado significativamente con los pueblos indígenas, en particular en Bolivia;
- La UA ha apoyado intercambios entre pueblos indígenas, gestiona el programa de pequeños subsidios de la ICAA destinado a beneficiar a los pueblos indígenas a través de ONG asociadas y ha otorgado un subsidio a la COICA; y
- MVS ha trabajado con productores indígenas en una base oportunista, pero éste no es un foco importante de su programa

[Anexos I, III, IV, V]

#### **H4.4b**

Por lo general, los esfuerzos de la ICAA para fortalecer a las organizaciones indígenas a nivel comunitario y de federaciones a través de PI y CCMM han sido productivos y prometedores. UA informa que el subsidio otorgado con anterioridad a la COICA estuvo muy basado en el capital humano. No queda claro si COICA tiene la capacidad para alcanzar un impacto significativo. USAID deberá monitorear con cuidado el nuevo subsidio a COICA (a través de PI) para determinar si la asistencia adicional queda garantizada [Anexos I-III].

#### **H4.4c**

Sigue habiendo una gran superposición entre áreas con concentraciones de poblaciones indígenas y áreas de biodiversidad relativamente intacta con un bajo nivel de amenaza interna. La tierra en estas áreas es, por lo general, gestionada colectivamente, lo cual hace factible la conservación de grandes extensiones. La mayor parte de estas áreas está sujeta a considerables amenazas externas por parte de la tala ilegal, la extracción de minerales y los proyectos de infraestructura. Las acciones relacionadas con el programa UN-REDD (Programa de las Naciones Unidas para la Reducción de Emisiones de Carbono

causadas por la Deforestación y Degradación de los Bosques) pueden plantear amenazas y oportunidades adicionales en breve [Mapa del Instituto Bien Común (PI)].

#### **H4.4d**

Los programas centrados en el fortalecimiento a nivel institucional de las organizaciones representativas de los indígenas que habitan áreas de alto valor de biodiversidad -como los implementados por PI y CCMM- son baluartes importantes en la protección de la biodiversidad. Además de capacidad administrativa, gubernamental, financiera y de gestión de recursos, las organizaciones de los indígenas requieren también fortalecimiento de su capacidad de defensa de sus derechos legales y de negociación efectiva con gobiernos, empresas y vecinos [Anexos I y III].

#### **H4.4e**

En ciertos casos, las USNGO -e incluso las ONG locales- son reticentes a comprometerse con un alto grado de apoyo con las organizaciones de los indígenas en la defensa de sus derechos en contra de las iniciativas empresariales y gubernamentales, por temor a ganarse la antipatía de los gobiernos y ser canceladas o cerradas. Esta área de empoderamiento es una de las más críticas en los esfuerzos de conservación de la biodiversidad [Anexos I y III].

#### **H4.4f**

En muchos casos, el trabajo con comunidades indígenas debe avanzar a un paso relativamente lento pero constante. Aunque esto pueda ser frustrante desde el punto de vista de un plan de trabajo, también significa que es posible trabajar simultáneamente con múltiples comunidades. La llegada del programa UN-REDD brinda una oportunidad para conversaciones muy productivas con muchas comunidades indígenas sobre un asunto de vital importancia para las mismas. Al mismo tiempo, se debe ejercer precaución y se deben gestionar las expectativas, ya que aún falta por aclarar mucho en REDD y las políticas nacionales parecen variar ampliamente. [Anexos I y III; H 4.5a; H 4.5 b; C 4r; C 4s; R 14].

## **4.5 OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS Y AMENAZAS**

### **H 4.5a**

Durante sus visitas de campo a Perú, el Equipo de Evaluación tomo noticia de las inversiones multimillonarias en dólares del sector privado del programa REDD en la Reserva Tambopata, la Reserva Los Amigos y la comunidad originaria Bélgica. Estas inversiones son hechas antes de que el REDD entre en funciones. Basándonos en la limitada documentación en disponibilidad del Equipo de Evaluación, parece que los acuerdos para Bélgica y Tambopata implicaron que los inversores recibieran una porción de fondos anuales *probables a futuro* del REDD, recibiendo los terratenientes la diferencia. El valor actual de al menos dos de estos acuerdos es muy significativo, en particular cuando los beneficios de grandes áreas se reparten entre relativamente pocas familias, como sería el caso de la comunidad originaria de Bélgica [Anexos I y II].

### **H4.5b**

El equipo escuchó, además, numerosas anécdotas de especuladores “cruzando el campo” para tratar de lograr acuerdos REDD [entrevistas].

### **H 4.5c**

No queda claro si ciertas suposiciones implícitas en el diseño de ciertos programas de consorcios siguen siendo válidas. Verificar estas hipótesis con el objeto de evitar la posibilidad de inversión en actividades

que han demostrado su fracaso constituiría una inversión valedera de fondos de la ICAA. Algunas de estas hipótesis incluyen:

- Que la certificación lleva a la conservación de la biodiversidad, en particular entre diversos productos. Entre los proyectos potenciales para su revisión se incluyen la castaña, el turismo, el café y el cacao;
- Que los castañeros se benefician de la mano de obra y costos (solventados por la ONG, los donantes y ellos mismos) asociados al desarrollo de planes básicos de gestión;
- Que la plétora de planes de gobierno subnacional puede mejorar la gestión en contextos locales en donde los gobiernos parecen carecer de compromiso con la conservación;
- Que el trabajo de corredores todavía es viable, en particular en áreas bajo gran amenaza como las reservas Tambopata y Los Amigos en Perú;
- La implicación del comercio ilegal de maderas en la seguridad doméstica y de los EEUU; y
- Que los acuerdos de cooperación son el mecanismo de contratación más apropiado para la implementación de todas las actividades de campo relativas a la biodiversidad en la región amazónica bajo la ICAA

#### Excelencia en la gestión de relaciones - Cuadro 6:

TNC, IBC y FSC (IL):

#### **Humildad en el trabajo con ONG locales competentes**

TNC seleccionó dos ONG locales (IBC en Perú y FSC en Ecuador) con años de experiencia en el trabajo con grupos de pueblos originarios sobre asuntos de conservación. El enfoque de TNC para gestionar esta relación parece haber sido la facilitación del acceso de las ONG a los fondos de la ICAA, la provisión de valor agregado donde fuese posible (recolección de fondos, planificación estratégica y mapeo) y permitir en gran parte que las ONG hagan su trabajo sin microgestión ni interferencias en la compleja relación ONG/federaciones de pueblos originarios. Sin duda alguna, esto ha evitado ciertos problemas potenciales, permitiendo el crecimiento de las ONG locales. TNC podría estar bien aconsejado para aportar a este trabajo positivo mediante la provisión de entrenamiento y tutoría en asistencia de aquellas ONG locales, de modo que puedan recibir fondos directos de USAID en el futuro cercano.

En caso de que alguna de estas premisas resultara no ser válida, la continuidad de las actividades actuales como si la suposición realmente fuese válida sería, en el mejor de los casos, una distracción. Lo más probable aún es que iría en detrimento de la conservación de la biodiversidad [Anexos I, II, III y IV; H 2.2c].

## **Conclusiones**

### **C 4a**

Los consorcios de la ICAA se implementan más como un juego de programas nacionales agrupados bajo grupos de gestión y financiamiento multinacionales que como consorcios regionales. Por lo tanto, mientras la ICAA pueda finalmente demostrar impactos a nivel proyectual, no es probable que agregue valor al abordar los problemas y oportunidades transnacionales y regionales de conservación [H 4.1c-e].

### **C 4b**

Las ONG de los EEUU comprometidas con la ejecución de sus misiones a largo plazo a menudo ven a las contrataciones de USAID con un ojo sobre cómo pueden cumplir los requisitos de la RFA, persiguiendo al mismo tiempo sus objetivos propios. Cuando USAID avala tales propuestas tiene la ventaja de promover lo que puede ser una importante misión internacional. Sin embargo, a veces puede

dar por resultado el financiamiento de actividades que no concuerdan precisamente con el mayor interés del USG [H 4.1; H 4.1b; H 4.1e; C 4a].

#### **C 4c**

Establecer un programa con un foco regional estratégico y con piezas que trabajen integralmente es extremadamente difícil de lograr como resultado de una RFA general. El éxito habría sido más probable si USAID hubiera especificado los temas, focos geográficos y necesidades de sinergia con más precisión que lo hecho para ABCI /ICAA. USAID puede ser capaz de ejercer un control más fuerte sobre el diseño del proyecto si al menos ciertas contrataciones se establecieran bajo mecanismos de contrato en lugar de acuerdos de cooperación [C 2c; C 4a; C 4b].

#### **C 4d**

En aquellos casos en los que USAID pueda querer ajustar las instrucciones de implementación o en donde no hay un registro evidente entre las USNGO en las áreas geográfica y técnica en apoyo de la estrategia regional de la ICAA, USAID puede querer considerar la utilización de un mecanismo de contratación que atraiga también a firmas contratistas [H 4.1e; C 4c].

#### **C 4e**

Fundamentalmente, el presupuesto general de 33 millones de dólares (con un 47% utilizado al 30 de septiembre de 2009) es una suma de dinero muy pequeña para que la ICAA espere un impacto demostrable sobre el abordaje de amenazas críticas a la biodiversidad en la Amazonía, dada la escala del desafío y las limitaciones en cuanto a inversión de fondos que enfrenta USAID. Tales recursos limitados deben estar concentrados estratégicamente y geográficamente para lograr un impacto mensurable. Es muy difícil para USAID promover este tipo de sinergias necesarias para hacer que esta clase de inversiones tenga un impacto real por medio de la utilización de RFA ambiguas [H 4.1; H 4.1b; H 4.1d; C 4b].

#### **C 4f**

La pérdida en los esfuerzos regionales de conservación del USG provocada por la retirada de Brasil de ABCI dañó a varios consorcios individuales y limitó el potencial de éxito de la ICAA como proyecto regional. Los futuros programas regionales pueden querer considerar la reintegración de Brasil según sea apropiado. Un leve toque político puede ser necesario para tener éxito. Esto podría darse muy pronto si USAID decidiera seguir las recomendaciones presentadas a continuación [R 4-8].

#### **C 4g**

Los costos de la estructuración de ABCI como programa regional basado en la implementación de proyectos en campo desde Washington han sido significativos mientras que los beneficios son percibidos como modestos [H 2.1a; H 2.1b; H 2.1d; H 4.2a; H4.2b-f].

#### **C 4h**

En retrospectiva, no fue beneficioso para USAID aplicar los fondos de ABCI/IACC a un programa regional que enfatizara la implementación en campo, requiriera la implementación de consorcios y tuviera una enorme función de coordinación [C 4g].

## C.4i

Intentar implementar un programa de campo a través de múltiples países parece aumentar el riesgo de que los temas de política nacional impidan el progreso de toda la región. Un enfoque regional más distante centrado en la ventaja comparativa de los proyectos regionales minimizaría los riesgos inherentes a la percepción regional respecto del USG y, al mismo tiempo, proporcionaría los beneficios asociados a los programas regionales. Debería concentrarse específicamente en cómo maximizar el impacto de los esfuerzos bilaterales (reconociendo que éste sea, quizás, el mayor punto de impulso de un programa regional efectivo) y proporcionar aportes técnicos, pruebas piloto, intercambio de información, economías de escala y vínculos entre las misiones y USAID/Washington a un nivel exclusivamente regional [Anexos II y IV; C 4f C 4h; EGR Cuadro 3].

## C 4j

Si USAID/Washington tuviese que “limitarse” a un rol de coordinación o facilitación, su capacidad para incluir a Brasil en su estrategia amazónica, sin reencender sentimientos en contra de la ABCI/ICAA por parte del Gobierno de Brasil podría realmente aumentar [C 4f; C 4i].

## C 4k

En este momento, no parece que la inversión en los entes gobernantes regionales (como CAN y ACTO) sea fructífera. Sin embargo, puede ser muy productivo involucrarse en organismos técnicos regionales [C 4.3c-d].

## C 4l

El tema fundamental en la conservación de la biodiversidad en las áreas objetivo no parece ser la biología sino la gobernanza a nivel nacional y, más específicamente, regional, comunal y organizacional. Está en relación con los derechos indígenas, la toma de decisiones, la competencia y la corrupción [H 4.3a-b; H 4.3f-h].

## C 4m

Dada la centralidad de los asuntos de capacidad de gobierno, a todo nivel, sobre la conservación de la biodiversidad, USAID puede querer considerar los modos por los cuales podría incorporar instituciones, instrumentos y colegas del sector de dirección y orientación en futuros diseños de implementación [C 4.1].

### Excelencia en la gestión de relaciones - Cuadro 7:

USAID/Washington:

#### **Ser oídos en los salones del poder**

USAID/Washington ha tenido éxito en su interacción con diversas entidades del USG en relación con oportunidades de financiamiento a favor de la biodiversidad y el cambio climático. Al gestionar la asignación de presupuesto corriente, el personal debe ser capaz de comunicar efectivamente el progreso en la conservación del Amazonas, así como también de gestionar los diversos intereses en Washington para que este trabajo de campo pueda continuar sin interferencia excesiva. De seguirse las recomendaciones de este informe, esta oficina puede jugar un papel importante en el aseguramiento de que los asuntos amazónicos sean puestos ante la atención de los funcionarios del Departamento de Estado que están negociando en nombre de los EEUU en asuntos de cambio climático global. Este complemento crítico al trabajo de campo será aún más importante a medida que USAID recolecte fondos para las actividades continuadas de la ICAA.

#### **C 4n**

En ambientes donde la ausencia del derecho es dominante (como con la tala ilegal en Perú y Bolivia) y donde hay precios diferenciales internos (como con la madera certificada – que supuestamente constituye la amplia mayoría de exportaciones legales – y la madera no certificada [reportada volcada a los mercados locales]) existen incentivos para blanquear el negocio ilegal de la madera a través de la cadena de certificación. Tales actividades estarían diseñadas para capturar “rentas” desarrolladas a través de los éxitos de las ONG en el establecimiento de mercados para la madera certificada. El Equipo de Evaluación creyó que esto podría ser una “consecuencia no prevista” y que vale la pena investigarla. Tales prácticas podrían comprometer los sistemas de certificación y podrían ser un mecanismo de financiamiento para una gama de grupos que no se preocupan por los intereses del USG [4.3i; C 4l; C 4m].

#### **C 4o**

Mientras que la ICAA ha participado en algunos trabajos importantes junto a comunidades indígenas, no se ha concentrado lo suficiente en asociarse a los mismos con el objeto de lograr un impacto considerable a nivel regional [H 4.4 a-c].

#### **C 4p**

La ICAA y todos los esfuerzos continuados podrían producir un impacto regional significativo sobre la biodiversidad si se concentraran intensivamente en el otorgamiento de poder a las comunidades originarias para que administren sus tierras, defiendan sus derechos y se conviertan en socios plenos en la conservación de la biodiversidad [H 4.4c-f].

#### **C 4q**

Que se esté haciendo un nivel tan significativo de inversiones especulativas del programa REDD -aún antes de que el mismo finalice- indica que es probable que los poseedores de títulos de propiedad sobre terrenos candidatos a un financiamiento eventual del REDD se vean presionados a celebrar acuerdos [H 4.5a-b].

#### **C 4r**

Los fondos del programa REDD presentan un gran potencial de financiamiento y apoyo a los objetivos de asociaciones públicas y privadas mientras proporcionan un potencial sin precedentes para la sostenibilidad en áreas protegidas, comunidades indígenas y para quienes cuenten con derecho a uso de títulos de propiedad de gran escala. Esto depende del área específica bajo título de propiedad y en la capacidad del poseedor de este título para negociar un buen acuerdo y gestionar con éxito cualquier ingreso financiero resultante [C 4q].

#### **C 4s**

Los fondos REDD también presentan el riesgo considerable y oportuno que las áreas de alto valor de biodiversidad sean “vendidas” sin que el vendedor (o los afiliados colectivos en el caso de tierras bajo posesión colectiva) comprenda por completo lo que está haciendo. Esto podría dar lugar a grandes extensiones de tierras importantes para la biodiversidad convertidas al monocultivo u otros usos totalmente opuestos a la conservación de la biodiversidad. También podría dar lugar a que las comunidades indígenas pierdan el uso tradicional de sus tierras sin consideración plena de las implicaciones de ciertos acuerdos. El contexto político y de políticas para la implementación de REDD permanece incierto y lo más probable es que será muy variable entre un país de la región y otro. [C 4q; C 4r].

## V. RECOMENDACIONES PARA LA ICAA

### R 1

USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) y los consorcios de la ICAA (Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina) deberán determinar cuál de las recomendaciones detalladas en los Anexos I a V deben implementarse y luego proceder sin demoras [Anexos I a V].

### R 2

Si se busca una “ICAA-2” continuada, la ICAA no deberá incluir un período de planificación de nueve meses. La acción de contratación deberá solicitar que los postores incluyan acuerdos de agrupación, un borrador de Marcos de Resultados y un plan de trabajo teórico. Un período de trabajo de dos meses para terminar el diseño, los sistemas de monitoreo y los acuerdos de agrupación deberá ser suficiente para desarrollar un plan de trabajo [C 2a].

### R 3

USAID deberá repensar el modelo de implementación de proyectos en campo desde Washington. Esto es particularmente cierto para proyectos que son más un agrupamiento de proyectos similares en diferentes países. Tales actividades podrían implementarse con mayor efectividad con el personal, sistemas y procedimientos existentes en la misión bilateral [C 2i; C 3a; C 3e; C 4a; C 4e; C 4g; C 4i; C 4j].

### R 4

Un enfoque podría ser que USAID/Washington desarrolle, en asociación con las misiones, una estrategia global para las prioridades de gasto de asignación de presupuesto para la conservación de la biodiversidad en la Amazonía. Como parte de esta evaluación se siguió un proceso en Colombia que podría producir resultados veloces y útiles para otras misiones. En este marco, las misiones gestionarían sus proyectos. Esto retendría el impulso estratégico de un enfoque regional, ayudando al mismo tiempo a manejar el riesgo inherente a los programas regionales. La supervisión y diálogo de USAID se concentrarían en donde puedan ser más efectivos a nivel país. Las acciones de contratación podrían ser llevadas a cabo por las misiones, con USAID/Washington dando ayuda en el desarrollo de diseños específicos y como parte del comité de selección de adjudicaciones con el objeto de asegurar el mantenimiento de una visión regional. En cambio, si las misiones así lo desean, los mecanismos regionales podrían establecer el diseño y ejecutar la contratación en representación de las misiones, con la participación del personal de la misión [H 4.2f; C 4e; C 4i; R 3].

### R 5

USAID deberá considerar la descentralización de la gestión de las actividades de campo en favor del personal de la misión. Esto requeriría contratar un representante técnico de los funcionarios del acuerdo y del contrato (RTFA y RTFC, respectivamente) nativo a cargo del Servicio Exterior de los EEUU (FSN) para gestionar las actividades en cada país. En este caso, las misiones gestionarían sus actividades de campo en cada país. Este enfoque podría facilitar una aprobación más veloz de planes de trabajo y demás procedimientos burocráticos, proporcionar un monitoreo más proactivo y efectivo y asegurar una coordinación perfeccionada con otras actividades de USAID [C 3e; C3f; C 4a; C 4e-j].

## R 6

USAID debería rever sus prácticas de gestión de consorcio para:

- Explorar las formas en que se puede reducir el tiempo empleado desde la preparación de borradores del plan de trabajo hasta su aprobación final. Si el rol del RTFA es transferido a las misiones, el proceso se racionalizaría en gran forma. Al mismo tiempo, los RTFA podrían visitar la región y celebrar reuniones con los PDC y consorcios para confirmar todas las revisiones de planes de trabajo con más celeridad.
- Se debería alentar a los consorcios para que sean más francos, describiendo con claridad y transparencia sus desarrollos positivos como sus retrasos desconcertantes.
- Los RTFA deberán asegurar que cada consorcio tenga una estrategia coherente de nivel superior, inteligentes tácticas de implementación e indicadores que registren progresos en ambos niveles. En algunos casos, puede ser necesario utilizar un marco lógico o herramienta similar.
- De ser necesario, USAID deberá facilitar la provisión de asistencia técnica para subsanar estas limitaciones. De emplearse a la UA, ese consorcio deberá reflexionar sobre las limitaciones de su última intervención en lo que a esto respecta y brindar estrategias que perfeccionen su asistencia técnica.
- Los RTFA deberán trasladar el nivel de foco en el diálogo con el consorcio desde las actividades hacia el impacto, en la medida de lo posible.

[C 3a-d; C3f; C 3h-l]

## R 7

La ICAA deberá aumentar la magnitud de su impacto mensurable siendo más estratégica en sus inversiones futuras. Una estrategia concreta y altamente concentrada deberá ser la base para tal financiamiento. Las contrataciones deberán delinear específicamente la estrategia de USAID y lo que se necesita para cumplirla. Los participantes deberán verse obligados a cumplir tales requisitos. Los instrumentos de implementación deberán diseñarse, dentro de las posibilidades, de modo tal que USAID pueda tener un rol continuo de ayuda a los implementadores a adaptarse a las circunstancias cambiantes [C 2b; C 2d; C 3b; C 3c; C 4a-e].

## R 8

ICAA debe moverse rápidamente para apoyar a los miembros del consorcio en un esfuerzo por informar a sus socios locales, en especial a los castañeros y las comunidades de indígenas, sobre las oportunidades y amenazas que presenta REDD. ICAA debe animar a los miembros del consorcio a que participen en foros nacionales para desarrollar políticas REDD (ya hay muchos miembros del activos), para considerar cómo preparar a socios locales ICAA para REDD, para mercadear oportunidades y para buscar compradores. Tal vez valga la pena considerar cómo mercadear productos ICAA REDD en Europa y Estados Unidos. ICAA debe considerar contratar los servicios de un socio ICAA o no ICAA para ayudar a que el proyecto se mantenga completamente al tanto de los desarrollos REDD y para investigar mercados con demanda REDD que puedan ser aplicables a ICAA. Estas estrategias también deben ayudar a que ICAA escudriñe cuellos de botella y riesgos externos asociados con REDD [C 4 q-s].

## **R 9**

ICAA debe revisar la lista de estudios posibles en H4.5.c, arriba y obtener aquellos que considere ser los más urgentes para continuar con las labores de biodiversidad en el Amazonas [H 4.6c; R 8].

## GUÍA PARA LOS ANEXOS I A V

Los Anexos I al V en el presente informe sintetizan las observaciones del Equipo de Evaluación sobre cada consorcio con respecto a los siguientes aspectos:

- Desempeño;
- Gestión y estructura; y
- Estrategia y diseño

El Equipo de Evaluación intentó considerar cada uno de estos aspectos, tanto en los niveles de consorcio como de los socios encargados de la implementación. Cabe destacar que el formato varía entre los distintos consorcios, dependiendo de la naturaleza de las sociedades y actividades llevadas a cabo.

Conviene recordar a los lectores que estos anexos no son evaluaciones de cada consorcio y, menos aún, de cada socio implementador. El rigor para un ejercicio de tal índole no fue posible debido al tiempo disponible, y la evaluación individual no formó parte de los propósitos del trabajo de evaluación. Estos análisis ofrecen una base de información importante para examinar el programa de ICAA como un todo. Asimismo, su propósito es que las observaciones contribuyan a que los consorcios y la Agencia de Estados Unidos para Desarrollo Internacional (USAID) concuerden en las maneras en que puede mejorarse la implementación y que ayude a USAID a tomar decisiones informadas sobre inversiones futuras.

En algunos casos, los consorcios ya empezaron a adoptar algunas de las recomendaciones avaladas por los Miembros de los Equipos de sus organizaciones respectivas y analizadas durante la Visita de Evaluación. En estos casos, hemos agregado al final del anexo un *Cuadro de Texto Actualizado: Recomendaciones de la Evaluación que ya se aplican*, donde se describen los cambios adoptados. De esta manera, los lectores tendrán una visión de los hallazgos del Equipo de Evaluación (aunado al Equipo de Evaluación casi siempre se incluyó representación del socio implementador y a personal de USAID); cuáles fueron las recomendaciones; y los aspectos en los cuales los consorcios han demostrado una voluntad de mejorar, mediante cambios proactivos, antes de que se emitiera el Informe de Evaluación.

# **ANEXO I: CORREDOR DE CONSERVACIÓN MADIDI-MANU (CCMM): REGIÓN DE MADRE DE DIOS, PERÚ; DEPARTAMENTOS DE BENI Y LA PAZ, BOLIVIA**

## **INFORMACIÓN GENERAL**

El consorcio CCMM ha alcanzado resultados significativos. Sin embargo, al igual que todos los responsables de implementar la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA), es hasta cierto punto difícil aislar el efecto del financiamiento de ICAA de otras fuentes de financiamiento y de inversiones realizadas en años anteriores. La Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS) solicitó y le fue otorgada una fecha de inicio temprana como consorcio; así, comenzó a trabajar antes de que el período de nueve meses para planeación asignado por ICAA hubiese terminado. Se deben destinar recursos adicionales a este consorcio, y es necesario compartir sus lecciones aprendidas con otros consorcios de ICAA. Sería conveniente que los miembros de consorcios y sus socios locales recibieran asistencia dirigida en comunicaciones, con el fin de catalizar la implementación y ayudarse a comunicar mejor el valor de las estrategias y resultados de ICAA. La Agencia de Estados Unidos para Desarrollo Internacional y la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre deben trabajar con la Fundación Protección y Uso Sostenible del Medio Ambiente (PUMA) para determinar las maneras en que se otorgarán los fondos con mayor rapidez y para centrar los subsidios con el fin de apoyar la estrategia de la Sociedad para la Conservación de Vida Silvestre en Bolivia.<sup>14</sup> Es aconsejable un análisis similar en el Fondo de las Américas (FONDAM) en Perú, sin embargo, el Equipo de Evaluación no pudo visitar los sitios del FONDAM y, por ende, tiene menores conocimientos sobre los asuntos en dichos sitios.

### **Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS) Bolivia**

El Equipo de Evaluación se impresionó gratamente con la labor de WCS en Bolivia, tanto por la manera de dirigir el consorcio como por sus esfuerzos en catalizar la conservación en el país. El alcance en su trabajo a largo plazo en la región Madidi boliviana va más allá del análisis y de impartir talleres, pues incluye el fortalecimiento institucional amplio y en estrecha colaboración. El resultado es que el Consejo Indígena del Pueblo Tacana (CIPTA) es ahora una organización impresionante y el avance en las actividades de conservación es evidente. Las reuniones con otras organizaciones locales que apoya la WCS –Central de Pueblos Indígenas de La Paz (CPILAP), Central Indígena del Pueblo Leco de Apolo (CIPLA), y la Mancomunidad del Norte Paceño Tropical (MMNPT)– confirmaron el valor de la asistencia que da WCS y la sabiduría en su enfoque estratégico al diseñar una estructura subnacional de apoyo de gobernanza en las comunidades para crear una mancomunidad (agrupación de ocho municipios). A la sazón, WCS realiza monitoreo biológico para rastrear el estatus de la biodiversidad. La sustentabilidad institucional de organizaciones locales clave aún continúa representando un desafío, lo cual no sorprende en esta etapa. Con base en su desempeño a la fecha, en el rigor de su modelo y en la urgente necesidad de atención que requiere la región Madidi, se recomienda, más pronta que tarde, mayor inversión de fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en WCS/Bolivia.

---

<sup>14</sup> El Equipo de Evaluación reconoce que los planes de proyecto y la documentación no requieren que se focalicen los subsidios, como se sugiere en el presente documento. El Equipo propone que esta es una manera de mejorar el diseño, como parte de su obligación de repensar los supuestos en el diseño, a lo largo del proceso de Evaluación.

## **PUMA, Bolivia**

La Fundación Protección y Uso Sostenible del Medio Ambiente (PUMA), organismo boliviano generador de subsidios, ha mostrado lentitud en el otorgamiento de subsidios, hasta el punto en que es posible que su ciclo de subsidios no esté en sincronía con el tiempo que resta en ICAA. Los primeros subsidios se otorgaron, por fin, en agosto de 2009, fecha en que comenzó el proceso de asignación de fondos disponibles para los subsidios. Por otra parte, al parecer, las escuelas generadas por subsidios de PUMA son muy útiles, al igual que el seguimiento sistemático de subsidiados que realiza PUMA. En fechas recientes, PUMA estableció una oficina amplia con personal competente (y pronto contará con un vehículo) en San Buenaventura, distrito de La Paz, en la entrada al Parque Madidi. Con estos recursos, aunados a sistemas más ágiles para acelerar el proceso de selección y ejecución de subsidios que financia ICAA y dirigidos a encauzar los subsidios que apoyen las estrategias de ICAA, es posible que se logre un impacto.

## **Asociación de Conservación del Amazonas (ACA) Bolivia**

El trabajo de ACA/Bolivia, la oficina de campo boliviana de la Asociación de Conservación del Amazonas, ONG con sede en los Estados Unidos, se atrasó debido a un esfuerzo inicial mal orientado de aplicar modelos y enfoques en Bolivia que ACCA/Perú había desarrollado para adaptarse a las circunstancias Peruanas. Hoy, el equipo de CCMM comprende que las diferencias en Bolivia requieren una estrategia específica para el país, sobre todo, para ajustar a la gestión familiar de la nuez de Brasil a la gestión de la castaña de los indígenas en Bolivia. Todo parece indicar que ACA/Bolivia trabaja bien en equipo, complementado así el trabajo de WCS en Bolivia.

## **ACCA/Perú**

La Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica (ACCA/Perú), es una ONG Peruana que experimentó un período de inicio largo y en extremo difícil debido a un error contractual interno con su contraparte con sede en los Estados Unidos (ACA/US); derivado de lo anterior, se vieron obligados a reestructurar las gestiones operativas y financieras. Lo anterior se llevó a cabo cuando ACCA cambió por completo su personal para el trabajo con la castaña. Cuando el Equipo de Evaluación realizó su visita en agosto de 2009, WCS había otorgado sólo un pago inicial de los fondos de ICAA a ACCA/Perú, después de que la WCS había suspendido todos los desembolsos, sujetos a mejorar los sistemas financieros de ACCA. No obstante, de acuerdo con ACCA, la organización logró alcanzar o rebasar los objetivos del proyecto, usando para ello fondos de contrapartes. ACCA ocupa un nicho importante en el apoyo de la castaña, en Madre de Dios. Con el fin de adaptarse al contexto local, ACCA debe revisar sus inversiones estratégicas para abordar mejor las actuales amenazas en la región; asimismo debe actuar con el reconocimiento de que las regiones de castaña son islas dispersas a lo largo de la nueva carretera Interoceánica. ACCA se beneficiaría si encauzara mayores esfuerzos a buscar soluciones innovadoras ante los problemas actuales de mercado y si diseñara vías más sencillas y expeditas para dar su asistencia a los castañeros en la venta de las castañas.

## **SPDA**

La Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), también una ONG, parece ofrecer valiosos servicios a sus socios y a otros interesados en las regiones de los proyectos, incluyendo a la Reserva Tambopata, el grupo multisectorial que trabaja en minería en Madre de Dios; así como a los grupos de indígenas que han solicitado su asistencia. SPDA ha trabajado en aspectos legales relacionados con la explotación del petróleo, la minería y el ecoturismo. Asimismo, ha elaborado proyectos de leyes y reglamentos para la consideración del gobierno Peruano y ha proporcionado asesoría acerca de las leyes y políticas que *no* son aconsejables. Al parecer, sus servicios son apreciados y están motivados por necesidades urgentes. Existe un riesgo potencial de que la organización abarque demasiado, sin

embargo, por el momento, su capacidad de respuesta generada por la demanda parece ocupar un nicho importante.

## **FONDAM**

El Fondo de las Américas (FONDAM) de Perú también sufrió un inicio lento: en agosto de 2009, sólo había otorgado dos subsidios, debido a una demora aparente causada por la confusión acerca del cumplimiento de requisitos ambientales exigidos por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. De continuar con su tendencia actual, FONDAM no gastará los fondos de ICAA antes de la terminación del proyecto. Es demasiado pronto para juzgar el impacto de sus subsidios, sin embargo, al igual que en los casos de PUMA y del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) de UA, tal vez sea aconsejable estrechar el enfoque estratégico de los subsidios. El análisis más detenido de los subsidios ya otorgados quizá ayude a proporcionar una visión sobre la utilidad del programa; el Equipo de Evaluación no tuvo la oportunidad de visitar los sitios del proyecto cuyas actividades comenzaron recientemente.

## **AVANCE DEL PROGRAMA**

Conforme a los datos indicadores, el consorcio CCMM se encuentra, en gran medida, encaminado para cumplir con sus objetivos, excepto por la demora en el otorgamiento de subsidios de PUMA y FONDAM. Tanto WCS como SPDA parecen trabajar de manera creativa, vigorosa y productiva. Como ACCA/Perú se encuentra terminando su reorganización, ha llegado el momento de considerar, de manera aún más vigorosa de lo que ya hace, cómo puede responder a los asuntos urgentes que amenazan a la región, más allá de su enfoque tradicional a la gestión de la castaña. Al parecer, los sistemas de PUMA tienen algunos requisitos que constriñen su agilidad. Los recursos destinados a PUMA serían más útiles si PUMA pudiera ajustar algunos de sus sistemas al financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, de tal suerte que reflejaran la urgencia de la situación y las capacidades de los socios con los que trabaja WCS.

## **ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN**

En general, el consorcio CCMM muestra un nivel saludable de coordinación y sinergia, con buena comunicación entre los socios del consorcio.

La participación en el consorcio ha brindado algunos beneficios pero también ha exigido costos importantes de transacción. En lo tocante a beneficios se destaca que ICAA ha proporcionado una oportunidad a las organizaciones que ya se conocían entre sí, para trabajar de manera estrecha como socios. Los costos, en términos de tiempo y dinero, incluyen la realización de numerosas reuniones para diseñar el consorcio: reuniones anuales y paralelas de ICAA; juntas para la gestión del consorcio; aprendizaje para trabajar de manera conjunta; así como la realización de varios informes requeridos. El tiempo de coordinación exigido por WCS, líder del consorcio, fue mayor del que la propia WCS había anticipado. Integrar a ACCA/Perú y ACA/Bolivia en un consorcio binacional causó dos complicaciones directas: (1) por una confusión, en el subconvenio se escribió “ACA” en vez de “ACCA”, lo cual significó meses de demora burocrática; y (2) los intentos por aplicar las estrategias Peruanas en Bolivia, con ACA, significaron que se dedicó tiempo adicional.

Como líder del consorcio, fue necesario que WCS se encargara de la gestión de ACCA/Perú debido a que esta sufrió demoras a raíz de un error en el convenio del consorcio. Este problema obligó a ACCA a revisar y corregir su documentación, y a actualizar sus sistemas de gestión financiera, en respuesta a los hallazgos de una auditoría. ACCA ha invertido un año en su intento por mejorar sus estrategias técnicas y de gestión, y entre tanto, WCS frenó el financiamiento de ICAA con el fin de que ACCA cumpliera con los requisitos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo

Internacional. Con acierto, WCS aplicó una mano dura en ACCA, a raíz de las interrogantes surgidas por la auditoría.

## DISEÑO

### Bolivia

En el transcurso de nueve años, WCS ha logrado desarrollar un enfoque consistente –enriquecido con las evaluaciones periódicas y el monitoreo de la biodiversidad todo lo cual es parte integral del diseño– que permite a la organización mantener un enfoque estratégico y, al mismo tiempo, posibilita la aplicación de un enfoque de gestión adaptativa para ajustarse a los cambios políticos y sociales en la región intranquila y a veces violenta de Madidi.

Sin embargo, la sustentabilidad de este modelo – particularmente en lo que se refiere al desarrollo organizacional – es un desafío medular. En el transcurso de los años, el Consejo Indígena del Pueblo Tacana (CIPTA) ha logrado ejercer su autonomía en el manejo de sus recursos y la defensa de sus derechos. Al parecer, WCS encontró una manera de “acompañar” a CIPTA, mediante el uso eficaz de una combinación sabia de capacitación, asignando al personal para trabajar como asesores de CIPTA; ayudando a CIPTA a establecer su propio fondo de pequeños subsidios; promoviendo intercambios entre los pueblos; y apoyando el crecimiento de CIPTA, sin dominarlo.

El resultado de estos esfuerzos ha sido una organización de indígenas que requiere financiamiento externo para continuar proporcionando servicios a su gente. Los gastos de personal y operaciones de CIPTA han aumentado y es necesario gestionar directamente más fondos de WCS y beneficiarse más de sus propias propuestas. La estructura actual sería costosa para la mayoría de las organizaciones comunitarias, ya que incluye personal para gestionar diversos aspectos de la vida en la Tierra Comunitaria de Origen (TCO, designado como territorio indígena en Bolivia). Sería difícil sobrevivir con su estructura actual, sin financiamiento externo.

Por fortuna, CIPTA adoptó un modelo para los grupos productivos en su región (madera, pesca, artes populares locales, etc.) mediante el cual los grupos destinan porciones fijas de sus ganancias para contribuir a mantener a CIPTA y para reinvertir otra parte de sus ganancias en sus empresas. Transcurrirá cierto tiempo antes de que se convierta en un modelo sostenible, pero, sin duda, ofrece esperanzas. Si PUMA es capaz de canalizar algunos de sus subsidios al apoyo de proyectos valiosos entre sus socios clave de WCS, como CIPTA y a Pílon Lajos – aunado al apoyo técnico de PUMA para asegurar que las empresas sean sostenibles – se lograría una importante contribución a la sustentabilidad.

Asimismo, la labor con la mancomunidad y los planes de gestión creados para regiones específicas requieren fondos para implementar las actividades. Los fondos de PUMA también pueden dirigirse de manera productiva. La sustentabilidad dependerá de incrementar el rango y las ganancias de actividades productivas, incluyendo el acceso a oportunidades externas, tales como la Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y la Degradación de los Bosques (REDD) y el financiamiento para los Pagos por Servicios del Ecosistema (PAS).

El momento es propicio para ayudar al Consejo Indígena del Pueblo Tacana y a Pílon Lajas a recaudar los fondos. El personal de WCS puede realizar directamente lo anterior o quizá con la asistencia de PUMA, si esta organización así lo desea. Para avanzar hacia la sustentabilidad, es necesario construir ahora sobre lo ya establecido.

Tanto el territorio del Consejo Indígena del Pueblo Tacana como la Reserva de Biósfera y Tierra Comunitaria de Origen Pílon Lajas enfrentan graves amenazas, la mayoría externas. Para CIPTA, la mayor amenaza es la región muy vasta en el “centro” de su territorio, pues las tierras de Tacana forman un círculo cuyo centro puede otorgarse para su colonización, con base en las políticas

actuales del gobierno de Bolivia. Además, CIPTA se enfrenta a otros colonos y a la posible exploración de petróleo. A su vez, Pílon Lajas enfrenta la amenaza de la exploración de petróleo, una carretera y una presa de grandes dimensiones. Para salir adelante con éxito, las Tierras Comunitarias de Origen deben contar con un alto nivel de unidad y con la capacidad de interactuar acertadamente con el mundo externo. El enfoque de WCS parece estar ayudando a satisfacer estas necesidades.

## Perú

El diseño y las actividades del consorcio CCMM en Perú no parecen tomar en cuenta las amenazas que implican las actividades ilegales desenfrenadas y la falta de protección a las leyes y reglamentos por parte de las autoridades nacionales, regionales y locales. El impacto de la carretera de Madre de Dios sobre tierras preparadas por el Fondo de Estrategia de Conservación en 2007, con soya, caña de azúcar y otras cosechas que están reemplazando a los bosques de castaña, pareciera estar en el horizonte inmediato, a lo largo de la carretera entre Iñapari y Puerto Maldonado (al oeste de Madidi), debido al interés actual de inversionistas extranjeros en las tierras que colindan con la carretera. Una vez que se termine el puente sobre el río Madre de Dios, aumentará la deforestación que amenaza a la región (incluyendo la zona fronteriza con Bolivia), ya que troncos y productos de madera se transportarán con mayor facilidad a los mercados de Madre de Dios y Cuzco.

Más aún, la presencia de una nueva carretera paralela, en la frontera norte de la Reserva Tambopata, así como las actividades de minería de oro, intensivas en extremo, en la región entre la carretera y Tambopata, llevan al Equipo de Evaluación a dudar de la viabilidad a largo plazo del corredor de Madidi-Manu, a medida en que la conexión entre Manu y Madidi se cercena debido a desarrollos provocados por la carretera, deforestación y explotación de minas de oro, al sur de Los Amigos y al norte de Tambopata.

El Corredor Madidi-Manu es bastante más grande que la zona donde se realiza, en la práctica, el trabajo de conservación de ICAA, por ende, sería exagerado afirmar que ICAA está conservando toda la zona. Ante la amenaza inminente del corte de la conexión entre Manu-Los Amigos y Tambopata-Madidi, parece aún menos realista decir que CCMM esté conservando la conectividad de todo el corredor. En los comentarios para el borrador preliminar del informe de evaluación, WCS expresó, con sobrada razón: “jamás fue nuestra intención que el consorcio trabajara en todas las zonas del CCMM, y nunca hemos dicho que conservaríamos la región entera”; por tanto, resulta útil adoptar una denominación más humilde para el consorcio, de tal suerte que los lectores comprendan el alcance de los esfuerzos y no se confunda con un título que – para algunos lectores – implicaría un objetivo más ambicioso.

Al menos en Perú, pareciera que no se están “ganando” las batallas de conservación por aquellos “corredores” entre las zonas protegidas y los territorios indígenas. El éxito sería una tarea de gran envergadura con una política ambiental que sirviera de apoyo. Por desgracia, el apoyo del gobierno para el trabajo de ese corredor ambicioso no pareciera estar presente. En cambio, se ha llegado el momento de redirigir con vigor los esfuerzos para proteger las islas muy grandes y los segmentos críticos del corredor que aún permanecen.

En el lado de Perú, el enfoque de ACCA se beneficiaría con la revisión de las amenazas inminentes al éxito de su enfoque estratégico actual. Dadas las presiones urgentes sobre los productores de castaña que imponen la carretera, los precios bajos de la castaña, y la amenaza a los tratos con REDD, tal vez sería conveniente que ACCA explorara maneras para cobrar mayor importancia y evitar la promoción de iniciativas ineficaces (**ver cuadro**). Continuar con la capacitación para la certificación de la castaña es una tarea injustificada, ya que dicha certificación no ha mejorado los precios o el acceso al mercado.

Mejorar la comunicación entre los castañeros en toda la región binacional de CCMM podría ayudar a los productores a desarrollar sus propias estrategias innovadoras para lograr la conservación y alcanzar beneficios en ingresos, mediante estrategias basadas en la castaña.

### **El riesgo de suposiciones potencialmente erróneas**

La credibilidad de ACCA entre los castañeros sufrió considerablemente en años anteriores debido a su desempeño opaco, antes de las mejoras en su personal, y los castañeros se cansaron cada vez más de las ONG y de la certificación. En la actualidad, ACCA apoya firmemente el concepto de ayudar a una asociación de castañeros (ASKART) en la Reserva de Tambopata a construir y manejar una fábrica procesadora de castaña para aumentar valor y exportar castañas directamente. Este esfuerzo es en respuesta a la demanda de los castañeros cansados de las “promesas de la certificación” y de los bajos precios en el mercado. Al parecer, ACCA considera que esto dará mejor precio (al eliminar al “temido intermediario”) y, además, aumentará su propia imagen como una entidad que responde a sus clientes, los castañeros. El Equipo de Evaluación piensa que es necesario actuar con precaución antes de seguir este camino, debido a las razones siguientes:

- No se presentó al Equipo información alguna acerca de las conveniencias de costos en esta estrategia. Supuestamente otra ONG preparó un plan comercial, pero dicha ONG aún no estaba dispuesta a mostrarlo excepto a ACCA;
- No se han realizado investigaciones acerca del posible precio de los productos de exportación (certificados o no);
- Actualmente ASKART abarca a la mitad de los castañeros en la Reserva de Tambopata y el número de sus agremiados ha declinado. No se requieren cuotas de membresía. No está claro si los miembros valoran a ASKART.
- Dada la incapacidad para congregarse a un número significativo de miembros, no es claro si ASKART podrá mantener unida a una empresa colectiva de esta naturaleza que presenta numerosas dificultades incluso para un grupo con fuerte cohesión.
- ACCA y ASKART afirman que existe un oligopsonio con pocos compradores que mantienen el precio artificialmente bajo. Argumentan que la procesadora podría sortear a los compradores supuestamente poderosos en el plano económico y político. No se ofreció información que apoyara estas suposiciones y no hubo un plan evidente para mostrar la manera en que manejarán las posibles presiones de dicho grupo.
- Siempre es importante considerar el impacto real de los intentos por eliminar al tan vilipendiado “intermediario”. Por ejemplo, los compradores con frecuencia adelantan dinero a los castañeros –por ventas futuras– para financiar la producción. ¿De dónde obtendrían este financiamiento?
- El establecimiento de la procesadora conviene a los intereses organizativos de ACCA y de RA, los cuales son vigorosos defensores de la procesadora.
- Falta información sólida sobre las oportunidades y debilidades del mercado.

Este caso quizá es buen ejemplo de la necesidad de basar las decisiones de programación en análisis rigurosos que rebasen suposiciones comunes sobre el desarrollo.

## **ANEXO II: CONSORCIO MADRE DE DIOS-PANDO (M-P): REGIÓN MADRE DE DIOS, PERÚ; Y DEPARTAMENTO DE PANDO, BOLIVIA**

*Nota: Por favor, vea el cuadro al final de este anexo, donde aparece la descripción de las recomendaciones de la evaluación que ya se aplican.*

### **VISIÓN GENERAL**

El consorcio M-P se debilitó profundamente con la desarticulación de la Iniciativa de Conservación de la Cuenca Amazónica (ABCI) y la pérdida de sus socios brasileños. Más tarde sufrió varios reveses institucionales y políticos que frenaron su implementación. M-P no parece haber invertido lo necesario en su propia gestión, sobre todo al considerar el enfoque proactivo que hubiera requerido para garantizar el éxito de un consorcio tan diverso. Desde octubre de 2006, ha gastado en salarios fondos significativos de ICAA con escasos resultados que rebasen la planificación y coordinación del consorcio. En realidad, la implementación de actividades del proyecto comenzó a mediados de 2009.

M-P lucha por fortalecer a las organizaciones locales; sin embargo, al mismo tiempo, espera que dichas organizaciones alcancen resultados sin capacitación y monitoreo proactivos. Esta no ha sido una estrategia eficaz. Para mayor eficacia, M-P debe hacer énfasis en el fortalecimiento de su sociedad con universidades sudamericanas y enfocar la implementación de campo en el Proyecto Especial Madre de Dios (PEMD, un proyecto de unidad especial del gobierno regional de Madre de Dios), en Perú y, tal vez, en Herencia, en Bolivia. El consorcio debe reducir la presión sobre las universidades para producir en el nivel de actividad, concentrando la atención en el fortalecimiento de su *capacidad* para reducir amenazas a la biodiversidad, en su papel terciario de educación. Al mismo tiempo, es necesario instar a PEMD a producir resultados inmediatos, con el apoyo de un monitoreo proactivo de M-P.

La conclusión del Equipo de Evaluación es que el desempeño de este consorcio ha sido pobre y no se vislumbran grandes promesas en la mayoría de sus actividades, no obstante que, en el consorcio, es el líder intelectual en el análisis sobre el cambio climático en el planeta y en comunicación. Con su estrategia y enfoque de gestión actual es difícil que genere un impacto significativo. La presencia de tiempo completo de un Gerente del Proyecto en Perú – tal vez con su base en PEMD y visitas frecuentes a Bolivia – ayudaría a redefinir la ruta. En términos generales, es posible que M-P haya perdido una oportunidad de enfocar sus esfuerzos hacia las zonas de mayor prioridad estratégica, quizá debido a la ruptura con ABCI. El Equipo de Evaluación alentó a los miembros de M-P a pensar en la manera en que pudieran tener más impacto inmediato, por ejemplo, trabajando en la minería y con la comunidad Bélgica en Perú así como con los grupos indígenas en Bolivia.

### **Universidad de Florida (UF), EE. UU.**

La UF tomó la delantera en este consorcio, el cual surgió de MAP (Madre de Dios - Acre - Pando), la iniciativa dirigida por la Universidad Brasileña en Río Branco y en Woods Hole, en colaboración con la UF. A partir de 2000, la iniciativa MAP ha promovido la investigación y fomentado el diálogo trinacional a través de las fronteras de Bolivia, Brasil y Perú, en temas relacionados con el desarrollo sostenido y el cambio climático global. Las agencias del gobierno regional en Acre (Brasil) y Madre de Dios (Perú) han sido participantes activos en MAP. Después de que el programa de Brasil fue retirado del consorcio ABCI, la UF luchó por superar la pérdida de miembros del consorcio, pues significó también la pérdida de bienes técnicos y de gestión a lo que se sumó la demora creada por etapas de planeación repetida. La contratación de un Coordinador de Proyecto de UF, de medio

tiempo (10-20%), en Gainesville, Florida, y de otro Coordinador del proyecto Woods Hole en Brasil, también de medio tiempo (30%), no ha sido suficiente para mantener el avance del proyecto ni para generar productos de calidad. La reciente contratación de egresados del doctorado de la UF, en dos universidades en la región, sin responsabilidades generales de gestión, no será una medida suficiente para que el consorcio logre normalizar su situación. Se recomienda la contratación inmediata de un Gerente de Proyecto de UF, de tiempo completo y radicado en el sitio.

### **Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (UNAMAD), Perú**

La UNAMAD es una universidad joven. La huelga estudiantil en UNAMAD (debido a que la universidad no obtuvo su certificación) paralizó a la institución y fue seguida por un cambio amplio en el personal. El personal no estuvo dispuesto a iniciar sus labores hasta enero de 2009, y en ese momento el avance fue detenido aún más, ahora por otro período de planificación de M-P. Para agosto de 2009, fecha en que el Equipo de Evaluación visitó la institución, la UNAMAD había terminado de diseñar el programa de estudios y comenzado a capacitar a los maestros en educación ambiental. El Equipo de Evaluación juzgó que el producto resultante era de calidad inadecuada y que el proceso de intervención de la UNAMAD no se había vinculado suficientemente con el sistema escolar de Iñapari. Por tanto, no pareció que el trabajo lograra una aplicación acertada en las aulas.

Después de reconocer que su enfoque inicial fue demasiado ambicioso, la UNAMAD ahora propone un plan de trabajo revisado con menos objetivos y un número menor de planes para el uso de tierras y cuencas. Ese trabajo comenzó en agosto de 2009. La UNAMAD aún no ha demostrado el potencial para tener un impacto y, al parecer, sufre de una burocracia universitaria complicada. Se ha necesitado realizar un arreglo extraño de financiamiento que requiere que los fondos se canalicen *de UF a través* de una paraestatal (PEMD) con el fin de cubrir los costos de una agencia estatal (la propia universidad). Las relaciones entre la UNAMAD y PEMD son difíciles. Tal vez sería conveniente que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional considere el monitoreo de la UNAMAD para determinar si es capaz de volverse más productiva.

### **Proyecto Especial Madre de Dios (PEMD), Perú**

El Proyecto Especial de Madre de Dios (PEMD) es una paraestatal creada hace 27 años para asistir al gobierno Peruano en la construcción de infraestructura cerca de las regiones fronterizas. La labor de PEMD en ICAA no empezó sino en enero de 2009. En el 2008, PEMD fue, hasta cierto punto, descentralizada, pues pasó del gobierno central al regional. Así, la unidad de PEMD que trabaja en Madre de Dios se trasladó para trabajar bajo el Gobierno Regional de Madre de Dios (GOREMAD). Acto seguido, se contrató a un equipo de ICAA para elaborar planes de trabajo e inició su trabajo de campo en agosto de 2009. El equipo de PEMD está formado por individuos que, al parecer, son competentes, experimentados en el ramo, comprometidos con el trabajo en zonas rurales y entusiastas por empezar. Asimismo, el personal de PEMD parece saber cómo implementar proyectos con éxito en las zonas rurales. El equipo de PEMD comprende la urgencia de llevar a cabo acciones concretas en el sitio y es posible que sea capaz de conducir al consorcio hacia una implementación más práctica con el fin de dejar atrás el actual patrón de planificación y juntas de discusión frecuentes.

### **Universidad Amazónica de Pando (UAP), Bolivia**

La UAP también es una universidad joven. Informó que había iniciado trabajo de ICAA en enero de 2009 y no ha logrado grandes avances. Al parecer, la canalización de fondos de ICAA a través de Herencia para la UAP funciona razonablemente bien. El Equipo de Evaluación sólo pudo considerar dos actividades, las cuales se muestran prometedoras pero que se hubieran beneficiado de una planificación más cuidadosa. El personal de la UAP da muestras de ser capaz y de estar deseoso de contribuir al proceso. Sin embargo, el Equipo de Evaluación consideró que podría aumentar su

productividad con monitoreo más cuidadoso y mayor apoyo técnico. Un enfoque estratégico para el fortalecimiento institucional, aunado a objetivos más modestos de implementación, podrían producir mejoras mayores en la capacidad futura de la UAP.

## **Herencia, Bolivia**

Herencia es la única ONG en el consorcio de la Universidad de Florida. Fundada en los años noventa, Herencia ha estado activa desde mucho tiempo atrás en el campo de la conservación y la democracia en Pando. Asimismo ha sido participante activa en MAP desde su inicio. Herencia recibió financiamiento de ICAA para trabajar en un plan de gestión de arroyo (cuya pertinencia a las amenazas críticas a la biodiversidad no resultó convincente al Equipo de Evaluación) así como el monitoreo de incendios, lo cual, al aparecer fue bien recibido en la localidad. Herencia podría construir sobre las bases de sus relaciones fuertes con los grupos indígenas para tener un impacto estratégico mayor.

## **Centro de investigaciones Woods Hole (WHRC), EE. UU.**

La mayoría de las aportaciones del WHRC consisten en la supervisión y gestión realizadas por un prestigiado científico radicado en Brasil, quien viaja con frecuencia a Bolivia y Perú. Su liderazgo en MAP y en el consorcio hace las veces de aglutinador e imprime energía en M-P. Asimismo, ha ayudado a M-P a realizar investigaciones importantes sobre el cambio climático en el planeta y a ser líder en la educación del público, de los diseñadores de políticas y de los miembros de ICAA en lo que respecta al cambio climático. Sin embargo, no cuenta con el tiempo necesario para fungir como Gerente de Proyecto y resulta un tanto extraño asignar a un subadjudicatario como agente principal de gestión para el proyecto. La disponibilidad del científico ha sido adecuada para proporcionar liderazgo intelectual y entre sus colegas, pero el resultado es que no se ha prestado atención suficiente a la productividad y a la calidad de producto. El proyecto continúa con la necesidad de su guía intelectual, sus conexiones con redes locales e internacionales y su colaboración en el diálogo sobre el cambio climático en el planeta. Sin embargo, el consorcio requiere un director de tiempo completo que pueda combinar el tutelaje con las amplias destrezas que requiere la dirección del proyecto.

## **AVANCE DEL PROGRAMA**

No obstante que han habido algunos avances trabajando en varios procesos de planificación, el desempeño ha sido pobre, en general, sobre todo ante el hecho de que el consorcio M-P ya había gastado más de 48 por ciento de su financiamiento asignado (\$3,893,196), al 30 de septiembre de 2009.

Una serie de sucesos demoró el inicio del consorcio, incluyendo el retiro de sus socios brasileños de importancia medular, la huelga en la UNAMAD; la descentralización de PEMD del gobierno Peruano nacional al Gobierno Regional de Madre de Dios Regional; los conflictos sociales en Bolivia; y los cambios reiterados en la estrategia general del consorcio que se observaron todavía en julio de 2009. Asimismo, Herencia ha citado los conflictos sociopolíticos en Pando y, en general, en Bolivia, durante los últimos meses de 2008, como causa que ha afectado su capacidad para trabajar. Se otorgó una dispensa a Herencia para que omitiera el logotipo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en sus productos y para que no tuviera que mencionar la USAID como fuente de su financiamiento. El Equipo de Evaluación observó que muchas de las demás organizaciones bolivianas, no obstante, lograron continuar con su trabajo durante ese mismo período y las interrupciones fueron mínimas. No son claras las razones por las cuales no se han obtenido mayores avances en la parte boliviana mientras esperaban la claridad institucional entre sus socios Peruanos.

En el lado de Perú, la UNAMAD terminó la capacitación de maestros en el tema de la educación ambiental, la cual el Equipo de Evaluación consideró un tanto precipitada y, por lo mismo, difícil de que ejerciera una influencia duradera, debido a fallas en su diseño. PEMD aún no ha terminado trabajos significativos, por tanto, no fue posible evaluar sus resultados. Sin embargo, PEMD cuenta con un equipo experimentado que está listo para iniciar, una vez que resuelva ciertos aspectos en la formación de equipos y en asuntos estratégicos.

Personal en Bolivia destacó que, a partir de octubre de 2007, fondos de ICAA han pagado a algunos empleados de tiempo completo. Estos fondos cubrieron costos institucionales medulares y, por tanto, han subsidiado algunas de sus actividades ajenas a ICAA, durante los últimos dos años. El personal de Herencia y UAP explicaron que lo anterior era análogo a que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional pagara la gasolina para el auto de la organización: es decir, que el uso de usar fondos de ICAA les permitió continuar lo que venían haciendo antes del subsidio.

La UAP terminó con rapidez la capacitación de maestros y un taller para una federación de mujeres, precisamente antes de la llegada del Equipo de Evaluación. Estas actividades son prometedoras pero podrían mejorar en el futuro.

En agosto de 2009, al añadir a una persona egresada del doctorado en la Universidad de Florida, la UAP estará en mejores condiciones para producir el plan de estudios esperado con el fin de capacitar a estudiantes universitarios. Esto, pues existe una gran necesidad de personas de la localidad, que cuenten con capacitación técnica y conocimientos sobre asuntos ambientales, a fin de crear la infraestructura y desarrollar proyectos que ya se extienden rápidamente en la región.

Un componente clave en el trabajo de M-P es su capacidad para construir; sin embargo, el tipo de fortalecimiento institucional que conduce al mejoramiento sostenido de organizaciones críticas es difícil de lograr con el enfoque actual de M-P. Es posible que el fortalecimiento de las organizaciones de la localidad se limite a generar y proporcionar información, lo cual es una pequeña parte de la capacidad de construir. Para la UNAMAD, lo mismo que para la UAP, el fortalecimiento institucional radicará en que el personal de las universidades termine tareas del proyecto, con algunos esfuerzos encaminados hacia el fortalecimiento institucional. Recientemente, se asignaron a egresados del doctorado de la UF a trabajos en la UAP y la UNAMAD con el propósito de contribuir en la elaboración del programa de estudios en las universidades, el cual puede servir de ayuda en el futuro.

## **ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN**

### **Visión general**

Este es el consorcio de ICAA que tal vez haya procurado, de manera más proactiva, el tipo de coordinación regional propuesto durante el diseño de ICAA. Con una universidad boliviana, una Peruana, otra de los Estados Unidos, un instituto de investigaciones estadounidense, una paraestatal Peruana y una ONG boliviana, el consorcio es el de mayor diversidad organizativa, lo cual, no obstante, conlleva complicaciones propias. En general, debido a la estructura jerárquica y a las dinámicas internas, las universidades y la paraestatal han mostrado menos agilidad que la mayoría de las ONG en lo que respecta a la adaptación y compleción de actividades. Por ejemplo, a los catedráticos de la UNAMAD no se les permite recibir pago por trabajo realizado durante la semana, por tanto, sólo pueden trabajar en las actividades del proyecto de ICAA durante los fines de semana. Lo anterior puede resultar frustrante cuando se requiere una coordinación estrecha con la paraestatal PEMD, cuyo horario laboral es de cinco días a la semana y la cual administra los gastos de la UNAMAD.

Los esfuerzos por integrar el trabajo de los equipos a ambos lados de la frontera han complicado más aún la labor de colaboración. Debido a que el acceso a Internet es difícil en la región, se han

requerido viajes internacionales entre Bolivia y Perú. Aquellos que trabajan en universidades del gobierno y en agencias estatales deben cumplir con una serie de procedimientos administrativos para obtener la autorización para viajar. La mayoría de los miembros de M-P considera que las demandas de juntas de coordinación son excesivas. A su vez, los programas en Bolivia y Perú, si bien enfrentan situaciones similares, pueden operar, en gran medida, de manera independiente. Por tanto, el Equipo de Evaluación recomienda celebrar menor número de juntas de coordinación internacional y mayor concentración en el trabajo importante en cada uno de los países.

A pesar de los desafíos estructurales inherentes a una organización con tal diversidad, M-P es el único consorcio de ICAA sin un Director de Consorcio de tiempo completo. Con la incorporación de un Coordinador de Proyecto de medio tiempo, de la UF en Gainesville, Florida; y un Director de Proyecto (que, radicado en Brasil, trabaja 30 por ciento del tiempo, ayudado en el sitio por un subadjudicatario), M-P no se ha dado abasto para mantener el avance del proyecto y la producción de resultados de calidad. Al parecer, lo anterior se debe a una falla crítica en el plan del consorcio en lo que se refiere a la contratación del personal. Una supervisión más activa hubiera podido solucionar el desempeño organizativo pobre y, tal vez, incluso generar sinergias que aún no son evidentes. Es difícil lograr un progreso significativo sin solucionar esta falla fundamental en el diseño.

El Gerente de Proyecto de Woods Hole cuenta con vasta experiencia en la región de MAP; es profundo conocedor del cambio climático; y es un agente de cambio en la región. A menudo se refiere a las intervenciones de M-P como “experimentos” y como oportunidades para incrementar la capacidad organizativa en las localidades. Sin embargo, si estas experiencias de aprendizaje requieren tiempo del cliente y producen muy poco impacto, el propósito de la intervención se distorsiona. Se requiere supervisión para nutrir y guiar a las universidades, cuya capacidad M-P intenta estimular para que alcancen el éxito durante el período del proyecto y para que sobresalgan en el futuro. Dicha alimentación puede ser difícil de equilibrar con la necesidad de producir resultados. No obstante, el fortalecimiento institucional es un objetivo importante del proyecto y requiere más atención de la que, al parecer, se anticipó durante el diseño y la implementación del consorcio. Al mismo tiempo, el Gerente del Proyecto aún tiene mucho por ofrecer a ICAA con respecto a la coordinación de MAP y a la integración del cambio climático al programa, al igual que otros temas.

En lo que respecta a la parte de Perú, UNAMAD y PEMD aún no han desarrollado una buena relación de trabajo. Ambos equipos acordaron que sería conveniente celebrar una junta en un lugar ajeno a los sitios, con el fin de mejorar la colaboración. Además, el equipo de PEMD acordó que se requiere mayor precisión en lo concerniente a la estrategia general así como a los papeles internos y sus responsabilidades, incluyendo el desarrollo de una estructura lógica de ICAA/PEMD. El Equipo de Evaluación avala estas sugerencias.

En la parte de Bolivia, UAP y Herencia mantienen una buena relación de trabajo que está fincada en colaboraciones anteriores y en relaciones existentes. Desde la UAP, el Rector está exigiendo de manera constructiva mejor desempeño e informes del personal en la UAP que se encarga de dirigir las actividades de ICAA. USAID/Bolivia informa que la comunicación y la coordinación con la misión es insuficiente.

A pesar de la multitud de juntas de coordinación y de una semana especial de M-P para planificación, apoyada por la UA en el verano de 2009, el consorcio pareciera carecer de una estrategia de implementación detallada, de una definición clara de quién es responsable de qué y de expectativas bien definidas en cuanto a resultados. Por ejemplo:

- El equipo de PEMD señaló que aún se requiere una estructura lógica para su proyecto;
- No se cuenta con indicadores y objetivos del consorcio *por debajo* del nivel de Resultados Intermedios (RI);

- No existe un análisis estratégico o un marco teórico que guíe la implementación por debajo del nivel RI.
- Al solicitar dicho marco teórico, Herencia presentó una serie de cuadros con objetivos de la Estructura de Resultados y tablas de indicadores relacionadas. Al parecer, lo anterior es reflejo de un malentendido, pues los resultados de la metodología de la estructura se presentaron como marco teórico, en un taller de planeación que auspició la UA. Se requiere más trabajo para dar forma a las estrategias y para medir el impacto por debajo del nivel RI.
- Como es frecuente entre burócratas que intentan que actividades disímiles adopten la forma de una estrategia completa, el equipo ha procurado llevar a cabo actividades que se “acomodaran” a los cinco RI y creó resultados que “contaran” como indicadores de los niveles del programa acordados, no obstante que no constituyeran una estrategia coherente. Lo anterior puede dar origen a actividades subóptimas.
- El borrador más reciente del plan de trabajo de M-P presenta una explicación mal definida de la estrategia y ofrece pocos detalles sobre las actividades futuras. Sería muy difícil que representantes de USAID supervisarán un convenio de cooperación con documentación de esa naturaleza.

En breve, se observa falta de coherencia en la estrategia de trabajo para el consorcio; los equipos no parecen saber de qué manera podrían trabajar con mayor eficacia, bien sea internamente o en el consorcio; y al parecer, las actividades no se pliegan a una estructura estratégica. Estas son fallas fundamentales y potencialmente fatales en la gestión del proyecto, las cuales requieren la atención de un Gerente de Proyecto experimentado.

La Universidad de Florida, en su papel de líder del consorcio, necesita ejercer un enfoque más riguroso en la dirección, para lograr que el M-P sea productivo. El modelo de contar con un empleado del centro de investigaciones de Woods Hole, radicado en Brasil y que funge como Gerente de Proyecto de las obras en Bolivia y Perú es ineficaz. Sin duda, esa persona aporta al equipo, conocimientos importantes sobre liderazgo y aspectos técnicos, pero se necesita más trabajo práctico para asegurar la calidad y puntualidad de las actividades.

## DISEÑO

De todos los consorcios de ICAA, el diseño de M-P es tal vez el más ambicioso en términos institucionales (por la diversidad de sus socios y la interacción extensa con el gobierno); el que enfrenta más desafíos burocráticos (con énfasis en la aportación a planes a largo plazo y a la educación ambiental); y el más sensible a los cambios políticos (debido a sus miembros en el gobierno y a su dependencia de la implementación de planes del gobierno planes). Fue diseñado para trabajar en los problemas transfronterizos comunes, en el contexto de dos naciones con políticas, leyes, procesos socio-burocráticos y situaciones sociopolíticas muy diferentes. Sus intervenciones programáticas – educación ambiental y gestión en la planificación del uso de recursos – sufren demoras entre el momento en que la actividad se termina y el momento en que se puede observar una reducción en la amenaza a la biodiversidad, asumiendo que la actividad esté bien diseñada y que se implemente de manera adecuada. Por tanto, debido al diseño inicial, tal vez fuera inevitable que M-P permaneciera a la zaga de otros consorcios de ICAA en lo que respecta a producir resultados inmediatos, incluso si la implementación se hubiera realizado conforme a las fechas programadas.

### Educación ambiental

En la parte de Perú, la UNAMAD ha desarrollado y casi terminado la capacitación para la educación ambiental de maestros de nivel primario, en Iñapari y sus alrededores. El Equipo de Evaluación

entrevistó a maestros que la UNAMAD capacitó y estos destacaron que el material era demasiado complejo. Los materiales escritos que revisó el equipo eran una combinación de series de presentaciones técnicas, relativamente genéricas, que preparó una amplia gama de expertos (y que abarcó temas desde la defensa civil hasta el cambio climático del planeta). No obstante, la UNAMAD informó que los instructores presentaron el material de tal suerte que éste fuera pertinente a las condiciones locales. Hubo escasa capacitación didáctica y pocas guías de estudio para ayudar a los maestros a adaptar la información técnica para que se transmitiera de manera eficaz a los estudiantes. Un representante del sistema escolar sugirió que un seguimiento útil sería que la UNAMAD capacitara maestros para que estos desarrollaran los programas de estudio adecuados a los niveles de sus clases. Sin embargo, como la UNAMAD no elaboró un acuerdo formal que incluyera la definición de sus expectativas, hay poca claridad acerca de los pasos siguientes.

En la parte boliviana, justo antes de la visita del Equipo de Evaluación, la UAP llevó a cabo talleres para los maestros de la localidad y para una federación campesina de mujeres. Aunque la docena de maestros entrevistados, en general, alabaron la capacitación en educación ambiental, también ofrecieron ideas para mejorar los materiales de la capacitación; solicitaron que todos los maestros recibieran un paquete de materiales (en vez de uno por escuela); y sugirieron que sería necesario extender la capacitación a todos los maestros en las escuelas seleccionadas, con el fin de incorporar el programa de estudios ambientales al nivel escolar. Los maestros destacaron que se han realizado capacitaciones similares en escuelas de la región desde los años noventa, sin que se observe un cambio social significativo en la gestión ambiental en Cobija y en las zonas circundantes. Las participantes en el taller de la UAP para capacitar a la Federación de Mujeres campesinas de Pando, agradecieron la atención y la oportunidad de aprendizaje, pero recomendaron que, a fin de abarcar al número suficiente de mujeres, las capacitaciones futuras deberían llevarse a cabo en comunidades rurales, en vez de realizarse en Cobija, la ciudad capital. En síntesis, el Equipo de Evaluación concluyó que las actividades se llevaron a cabo razonablemente bien pero que la calidad puede mejorar con planificación más detallada y mayor orientación hacia las necesidades finales de los clientes.

El consorcio M-P considera que es de importancia medular la educación de los futuros encargados de tomar decisiones sobre asuntos de gestión ambiental. El personal de M-P argumentó, de manera persuasiva, que debido a la elevada población infantil en la región, era necesario abarcar a individuos que pronto estarán tomando decisiones importantes sobre la gestión de recursos, y que se requería impartir educación ambiental antes de que abandonaran la escuela (muchos la abandonan antes del quinto año de primaria). Al mismo tiempo y ante el índice rápido en la pérdida de biodiversidad en la región, es debatible si esa es la mejor inversión para enfrentar las amenazas urgentes a la biodiversidad en la Amazonía.

## Planificación de cuencas

En la parte de Perú, PEMD aún debe empezar la implementación a gran escala. Se espera que se concentre en planes de gestión de desarrollo a lo largo de las cuencas. El personal de M-P acordó que, en aras de la pertinencia y la eficacia, sería útil que algunos de los ejercicios de planificación estuvieran más enfocados en decisiones urgentes en la localidad. Por ejemplo, la comunidad de indígenas de Bélgica tiene convenios de vender madera a una compañía maderera y de negociar los derechos de Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y la Degradación de los Bosques (REDD), todo lo cual exige dimensiones importantes de planificación. Los procesos de planificación transparentes también pueden constituir un instrumento útil para la comunidad, en sus intentos por manejar los conflictos sobre derechos a la pesca local.

### El desafío de “mantener los ojos en el premio”...

Herencia está encabezando los esfuerzos M-P que contribuyen al desarrollo de un plan de gestión de una cuenca para Bahía Arroyo, la cual es la fuente de agua para Cobija, la capital del Departamento de Pando. Herencia contribuye de manera significativa a un plan mayor de proceso de desarrollo de cuencas, mediante la revisión de censos existentes y de títulos de propiedad para crear una base de datos que alimenta a un esfuerzo mayor de Conservación Internacional para analizar la cuenca, definir el tratamiento de aguas y la gestión de necesidades, y para estudiar el potencial de Arroyo para un programa de PSA (que desgraciadamente fue inviable debido a rellenos de basura y a un rastro ilegal que contaminaban el agua.) La elección de M-P de Bahía Arroyo dentro de la enorme biodiversidad de Pando parece extraña para un proyecto financiado con presupuestos para biodiversidad, ya que la cuenca contiene escasa biodiversidad. Herencia y M-P afirman que este ejercicio de planeación de análisis de cuencas sirve como modelo en otras regiones de Pando. Sin embargo, Cobija es la única ciudad "grande" en Pando (contiene 1/3, aproximadamente de los 75,000 habitantes del Departamento). Los otros pueblos no parecían tener los mismos problemas o procesos de planificación de Cobija. La zona cubierta por la cuenca no contiene biodiversidad significativa, especialmente al compararse con el vasto tesoro de bosques cercanos. En consecuencia, si bien la tarea quizá fue útil para apoyar las necesidades de planificación urbana, no parece una inversión acertada de financiamiento en escasa biodiversidad.

Es posible usar estos asuntos como mecanismos para elaborar modelos importantes para ICAA. Más aún, una conversación breve con el liderazgo y miembros de la comunidad de Bélgica indicó que esta necesitará gran fortalecimiento institucional (financiero, en planificación, gestión, negociación y comunicación) para beneficiarse de esos acuerdos. PEMD aceptó trabajar con la comunidad en su mapeo, lo cual es un buen avance. Tal vez sería conveniente que ICAA considere cuáles son otros recursos productivos que puede ofrecer a esta comunidad precursora de REDD.

## Monitoreo de incendios

Herencia ha elaborado informes sobre los niveles de agua y el monitoreo de incendios forestales. El Equipo de Evaluación no tuvo tiempo para investigar a fondo estos informes, sin embargo, al parecer son detallados y han tenido buena acogida del gobierno. Esta labor ejerce cierta atracción y puede reforzar relaciones externas. Más importante aún, forma parte de un esfuerzo a largo plazo del consorcio, por construir la capacidad del gobierno local para responder ante un desastre ambiental.

Por tanto, después de tres años de planificación y de más de \$1.9 millones gastados, la estrategia predominantemente urbana no está claramente articulada o no se espera que tenga un impacto significativo en las amenazas críticas a la biodiversidad. Existen otras dimensiones del programa que aún faltan por implementar, pero con base en lo que ha sucedido hasta ahora, el diseño del programa no resulta convincente. Por otra parte, M-P se ha distinguido como líder regional en la comprensión del cambio climático en el planeta y ha realizado avances significativos en la asistencia a los gobiernos para prepararse para enfrentar desastres ambientales, relacionados con los niveles de agua

y los incendios. Estos componentes podrían convertir a M-P en una figura clave, si en el futuro hay disponible mayor financiamiento al problema del cambio climático.

#### **Recuadro de actualización: Recomendaciones de la Evaluación ya aplicadas**

M-P ya realizó reuniones de planificación estratégica para abordar problemas analizados durante el proceso de evaluación y mencionados arriba. Su actual borrador del plan de trabajo incluye los cambios siguientes (citados de una carta [sin fecha] de UF al representante técnico del funcionario de acuerdos (AOTR):

1. El Consorcio está abordando las inquietudes acerca de inadecuada supervisión de gestión. El Consorcio se encuentra analizando la logística para contratar a un Gerente de Programa de tiempo completo; más aún considera las opciones de reestructurar la gestión general del Consorcio. El Consorcio ha hablado de esta medida con AOTR quien apoya dicha reestructuración.
2. El Consorcio está aumentando la capacidad de las universidades participantes. En septiembre de 2009, la UF contrató a dos egresados del doctorado, uno en la UNAMAD y otro en la UAP, para apoyar la capacidad de construcción y las actividades en ambas universidades. Ambos individuos ya presentaron propuestas para contribuir a la capacidad de construcción en sus universidades huésped, y uno ya organizó e impartió seminarios para estudiantes. La UNAMAD ya también amplió su equipo.
3. El Consorcio informó baja productividad debida, en parte, a problemas en la comunicación eficiente y oportuna entre los socios. El Consorcio acordó implantar nuevas directrices para conducir con mayor eficiencia sus juntas y para seguimiento y comunicación más rápidas, y para mejorar la respuesta para la mejor coordinación entre los miembros y la mayor productividad.
4. Las relaciones entre los socios Peruanos han obstaculizado, de manera particular, la comunicación y productividad en Madre de Dios. UNAMAD y PEMD están terminando un convenio de cooperación que resolverá varios estreñimientos financieros y logísticos sobre la participación de UNAMAD en las actividades del Consorcio. Además, UNAMAD aumentó su equipo al añadir a un nuevo líder, Gabriel Alarcón, quien retorna a UNAMAD después de un período en GOREMAD, constituyendo así un puente con PEMD.
5. El Consorcio también ha gastado fondos federales mientras que demuestra un desempeño bajo y no cumple con informar sobre su participación en los costos. Los pasos ya apuntados contribuirán a mejorar el desempeño. Además, Herencia contratará a una persona de contabilidad de tiempo completo para lograr una mejor gestión financiera de todo el Consorcio. El Consorcio consultará primero con AOTR sobre esta acción. UF está resolviendo preguntas administrativas de los informes del socio sobre participación en los costos a través de facturas y liquidaciones, y anticipamos informar la participación de costos en nuestros próximos estados financieros trimestrales y en adelante.

## **ANEXO III: CONSORCIO DE PAISAJES INDÍGENAS (IL): PERÚ Y ECUADOR**

*Nota: Por favor, consulte el recuadro al final de este anexo para una descripción de las recomendaciones que ya se aplican.*

### **VISIÓN GENERAL**

El consorcio de Paisajes Indígenas (IL) ha logrado un buen avance hacia su objetivo; parece bien diseñado; y está construyendo a partir del éxito de sus socios locales. El diseño fundamental que cuenta con la ayuda de una ONG local para fortalecer organizaciones indígenas y sus interacciones con el mundo externo, es acertado y digno de continuarse. Las tensiones institucionales frecuentes en arreglos de esta naturaleza existen tanto en Perú como en Ecuador, y es necesario que reciban especial atención. La ONG mundial de Conservación de la Naturaleza The Nature Conservancy (TNC) tal vez pueda desempeñar un papel útil para convencer al Instituto del Bien Común (IBC) que intensifique el fortalecimiento institucional y de dar mayor poder a sus federaciones asociadas en Perú, y que concentre esfuerzos en la resolución de sus propios asuntos de gestión financiera con la Fundación para la Supervivencia del Pueblo Cofán (FSC) en Ecuador. TNC también podría ayudar a la Federación Indígena Cofán del Ecuador (FEINCE) y a FSC a definir con claridad sus papeles respectivos, tal vez en coordinación con la Sociedad de Conservación de la Vida Silvestre, la cual está trabajando para fortalecer a FEINCE con fondos bilaterales de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

### **TNC/Perú y Ecuador**

El papel de TNC en el consorcio fue considerado, en gran medida, como un apoyo para permitir que las ONG de la localidad trabajaran con sus respectivas federaciones indígenas y para que proporcionaran información y vínculos externos. TNC adoptó un papel de saludable humildad en este consorcio, lo cual ha contribuido al éxito de sus socios. Asimismo, TNC apoyó un Plan Estratégico en Ecuador. El apoyo focalizado de TNC podría ayudar al Instituto del Bien Común y a la Fundación para la Supervivencia del Pueblo Cofán para que puedan recibir fondos directamente, en parte como resultado de los esfuerzos de TNC. Este sería un logro muy significativo. TNC también puede contribuir a que IBC adopte un enfoque más holístico en los esfuerzos de fortalecimiento institucional con las federaciones y al mismo tiempo para que resuelva los asuntos de gestión financiera con FSC.

### **IBC, Perú**

El Instituto del Bien Común se encuentra en una buena posición para tener éxito: cuenta con años de experiencia en alcanzar resultados, usando estrategias acertadas; goza de buena reputación; y tiene un buen equipo de trabajo. Sin embargo, debe intensificar las intervenciones para fortalecer a la federación y la comunidad. Si es posible, TNC debería trabajar con IBC en una capacidad institucional, de tal suerte que, en el futuro, IBC pueda recibir directamente los fondos de USAID.

### **FSC, Ecuador**

La Fundación para la Supervivencia del Pueblo Cofán (FSC) ha desempeñado un papel crítico en el establecimiento de una nación de Cofán viable y en vincular a los habitantes de Cofán con el mundo exterior. Los fondos de ICAA se destinan, sobre todo, al pago de costos operativos relacionados con la administración de FSC y, por extensión, al programa de guardias del parque. En el momento de la visita del Equipo de Evaluación (octubre de 2009), FSC y TNC aún no habían llegado a un acuerdo

sobre asuntos básicos de gestión financiera. Esto significó que el personal de FSC no recibiera su salario durante dos meses y FSC tuvo que proporcionar cantidades significativas de su propio dinero para gastos de proyectos que podrían clasificarse bajo ICAA. Esta situación debe resolverse de inmediato.<sup>15</sup> Existe incertidumbre acerca de papeles específicos y división de responsabilidades entre FSC y la Federación Cofán (FEINCE). Sería útil llevar a cabo un taller para precisar los alcances de cada organización y, además, elaborar una publicación sobre el plan de trabajo coordinado para propiciar el consenso.

## AVANCE DEL PROGRAMA

A pesar del inicio tardío de ICAA y de algunos problemas locales en Perú, el consorcio de Paisajes Indígenas (II) parece en gran medida, estar centrado en su objetivo, en ambos países, con un enfoque acertado en poner en práctica lo propuesto. Existe cierto grado de incomodidad entre la gestión en el campo de IBC y las federaciones debido a algunas actividades que no terminó a tiempo IBC. Asimismo existe tensión entre TNC y FSC en Ecuador causada por malentendidos relacionados con la gestión financiera, tensión que ha persistido durante demasiado tiempo. Ambos problemas son manejables pero exigen atención constante.

## GESTIÓN Y ESTRUCTURA

### Perú

En Perú, la estructura del consorcio es simple, con sólo dos socios en el país y al parecer, con buen funcionamiento. Los costos de transacción son manejables e IBC pareciera alcanzar resultados con el apoyo eficaz de TNC. Tal vez, TNC pueda ayudar a IBC a acelerar los esfuerzos de fortalecimiento institucional con las federaciones con las cuales trabaja IBC. La comunicación de IBC con TNC y FSC en Ecuador parece limitada pero útil, en la medida en que existe.

### Ecuador

En cambio, existe considerable tensión en Ecuador entre TNC y FSC, la más evidente en torno a la incapacidad de FSC y TNC para resolver asuntos de gestión financiera. No fue posible que el Equipo de evaluación determinara de quién es la falla, sin embargo TNC se comprometió a resolver el asunto para mediados de octubre y aseguró que el personal recibirá su salario actual y los salarios atrasados. Asimismo existe confusión, al menos fuera del consorcio, acerca de las funciones precisas de FSC y FEINCE. Tal vez sería conveniente que TNC propiciara un taller con ambas organizaciones para aclarar estos asuntos y después publicar el consenso alcanzado.

FSC ha desempeñado un papel importante como catalizador del nacionalismo Cofán y de los esfuerzos de conservación; además, continúa siendo una importante institución, pues su personal y visión permanecen constantes, mientras que FEINCE puede fluctuar debido a resultados electorales. TNC trabaja a través de FSC para llegar a FEINCE y a la población de Cofán, y esta continúa siendo una táctica acertada. Si bien TNC debe continuar evitando participar en las actividades diarias de FEINCE, puede ayudar con ciertos trabajos de FEINCE, siempre que estén acotados por parámetros de tiempo y espacio. Esto incluiría la ayuda a FSC y FEINCE a delinear sus funciones respectivas, tal vez a través de la elaboración de un plan operativo común. La ayuda de TNC también podría incluir el apoyo a un proceso que pase algunas de las responsabilidades operativas de FSC a FEINCE, en el transcurso del tiempo. No obstante, el enfoque primordial de TNC debe centrarse en

---

<sup>15</sup> Ver el recuadro al final de este anexo (al parecer, muchos de los asuntos financieros se resolvieron después de la visita del Equipo de Evaluación).

ayudar a recaudar dinero para el fondo de FEINCE, en estrecha colaboración con FSC; y en explorar el posible aprovechamiento de recursos a través del proyecto Coda-Coca Sinclair. Conviene destacar que la tenencia incierta de la tierra en el territorio de Cofán puede dificultar la recaudación de fondos. Con base en la información del Ministerio de Ambiente, TNC y FSC deben trabajar con FEINCE para acelerar la coordinación con el gobierno de Ecuador.

En fechas recientes, TNC otorgó un subsidio a la Coordinadora de Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA). No es claro si COICA es una organización particularmente competente, no obstante sus muchos años de operación y de recibir amplia asistencia técnica de donadores de buenas intenciones. Este subsidio pareciera ser un experimento lo mismo para COICA que para TNC, con el propósito de asegurarse si este tipo de colaboración puede conducir a resultados concretos.

También en fechas recientes, TNC recibió fondos adicionales para extender sus actividades en Perú y Ecuador. Parte de esos fondos podrían usarse para contratar a un experto que ayude a preparar a Cofán para REDD. FSC anunció la vacante para este puesto. Como parte de un futuro taller de coordinación de FEINCE, FSC, y TNC, quizá sea prudente considerar si dicho puesto pudiera ser más eficaz si trabajara en FEINCE.

Por último, TNC quizá pueda desempeñar un papel útil como participante relativamente objetivo en la ayuda para resolver las disputas de tierra entre los Secoya y Cofán, así como en la promoción de esfuerzos de conservación en la región Secoya.

## DISEÑO

### Perú

El enfoque básico parece acertado y es posible que produzca resultados con el tiempo. El modelo coloca casi todos los huevos en una canasta, pues trabaja a través de federaciones indígenas para obtener títulos de tierras. Por tanto, si las federaciones fracasan en estos esfuerzos, el proyecto podría toparse con dificultades para alcanzar sus objetivos. Más aún, una vez que las comunidades y sus federaciones obtengan los títulos, deben tener la capacidad para administrar sus tierras y defender sus derechos. La táctica seguida es acertada ante el contexto actual en la región, donde las organizaciones indígenas son esenciales para la conservación. Sin embargo, para manejar los riesgos asociados e incrementar las posibilidades de éxito a largo plazo en la gestión de paisajes indígenas, el Equipo de Evaluación recomienda acelerar el fortalecimiento institucional de las federaciones y comunidades.

IBC debe considerar, específicamente, lo siguiente:

- El proyecto debe beneficiarse del desarrollo de la capacidad de la comunidad así como del trabajo a través de federaciones. Lo anterior podría comenzar con una presencia permanente en las comunidades, que pudiera enriquecer la comunicación entre la federación y la comunidad y las responsabilidades de ambas, asimismo podría mejorar el impacto en el sitio. En su próximo plan de trabajo, es posible que IBC sugiera contratar a miembros de la comunidad como promotores. El Equipo de Evaluación avala este fortalecimiento de vínculos con la comunidad.
- Se necesita mejorar la comunicación y estrategias para propiciar la comunicación en todos los niveles: IBC/federación; federación/Comunidad; y entre comunidades. El vínculo entre las necesidades de la comunidad y la responsabilidad de la federación para satisfacer dichas necesidades debe fortalecerse para reducir los riesgos del proyecto. Un número de tácticas puede usarse a este respecto:

- Uso de estaciones de radio existentes, ayuda a los miembros de federaciones y de la comunidad para que elaboren programas donde se describan los asuntos de importancia, incluyendo los asuntos relacionados con el proyecto;
  - Desarrollo de vínculos de radios receptores y emisores para la comunicación entre las federaciones, comunidades e IBC; y
  - Considerar el establecimiento de un sistema de guardias de la comunidad
- Al parecer, IBC ha facilitado de manera significativa el acceso de los líderes de la federación a encuentros de diálogos regionales y nacionales. Esto es necesario realizarlo como una manera de “acompañar” que permita a los miembros de la federación optimizar su eficacia al representar intereses de la comunidad.
  - IBC debe considerar la manera de proporcionar ayuda legal más adecuada para apoyar a las federaciones. El ejercicio de los derechos de los indígenas en Perú no es fácil. Mejorar el apoyo legal es crítico en la defensa de dichos derechos y, en el proceso, en defensa de la biodiversidad. Tal vez sea posible lograr que la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA) contribuya por medio del consorcio CCMM o de la Unidad de Apoyo de ICAA.
  - Con el apoyo de TNC, de otros socios de ICAA y de la ayuda técnica de la Unidad de Apoyo o de otra fuente de contratación, IBC podría participar en un grupo de trabajo de REDD y colocar a las comunidades indígenas en su esfera de influencia para enfrentar amenazas clave y aprovechar las oportunidades que REDD presente.

## Ecuador

La estrategia es acertada y se beneficia al trabajar con FSC, cuya presencia ayuda a enfrentar el riesgo de trabajar con una federación de indígenas. El TNC se enfoca, correctamente, en la importancia de establecer un fondo de recursos para FEINCE, el cual aumentaría grandemente las oportunidades de sustentabilidad financiera de la federación. Es necesario redoblar estos esfuerzos. Una táctica en el horizonte inmediato es aprovechar las ventajas de la instalación hidroeléctrica de Coda-Coca Sinclair, para ayudar a Cofán a obtener recursos financieros, como resultado de este importante proyecto de infraestructura en la región. Más específicamente, TNC debe:

- Invitar a Ecuador, al experto en infraestructura de la UA para ayudar a FEINCE y FSC en la elaboración de una estrategia que abarque a aquellos que apoyan dichas iniciativas de infraestructura;
- Participar – a través de FSC/FEINCE – en la organización local de leyes sobre el medio ambiente para ayudar a FEINCE a defender sus derechos y a negociar con los patrocinadores de infraestructura; y
- Apoyar contratación – a través de FSC/FEINCE – de abogados con sólida experiencia en este campo, conforme se determinen las necesidades, para asegurar que FEINCE sea capaz de defender sus derechos.

El objetivo sería obtener los títulos de tierras<sup>16</sup> (coherente con las negociaciones con los vecinos de Cofán como son los secoyas) y reconocimiento significativo en efectivo para que Cofán compense su pérdida del uso de una zona tradicionalmente crítica (las Cascadas de San Rafael) y por el trabajo de los guardias del parque que conservan la cuenca que alimentará a las instalaciones de la hidroeléctrica.

---

<sup>16</sup> Proteger la tenencia de la tierra continúa siendo un problema central de los Cofán. Se requiere la atención constante a este asunto.

En el pasado, TNC se ha mostrado renuente a participar directamente en este asunto para no poner en peligro las relaciones con el gobierno de Ecuador. Sin embargo, ahora parece existir consenso de avanzar con fondos proporcionados a FEINCE para contratar la ayuda que requiera. Si es necesario, la UA puede proporcionar una táctica de negociaciones a prudente distancia.

TNC también podría usar su papel como un observador externo relativamente objetivo para ayudar a proporcionar la información necesaria para apoyar los esfuerzos en el manejo de los conflictos entre los Cofán y los Secoyas sobre derechos de tierras en la región de Cuyabeno.

#### **Recuadro de actualización: Recomendaciones de la Evaluación ya aplicadas**

USAID informa que FSC y TNC resolvieron la mayoría de los problemas para armonizar los informes financieros, por ejemplo, el personal ahora recibe su pago y se ha establecido un flujo de fondos más normal. Es posible que se requiera realizar más trabajo, pero ambas organizaciones se han esforzado mucho por rectificar la situación.

## ANEXO IV: ANÁLISIS DEL CONSORCIO MEDIOS DE VIDA SOSTENIBLES (MVS)

*Nota:* Por favor, vea el recuadro al final de este anexo para la descripción de las recomendaciones de la evaluación que ya se aplican.

### VISIÓN GENERAL

El consorcio de Medios de Vida Sostenibles (MVS) trabaja para certificar café, cacao, madera, castaña y turismo, trabajando con uno o más de estos productos en cada uno de los cuatro países de ICAA. Con excepción de la madera y la castaña, la asociación Rainforest Alliance (defensa de las selvas tropicales, RA) ha mostrado su capacidad para alcanzar muchos de sus objetivos. Sin embargo, el consorcio parece abarcar demasiado y contar con poca inversión en el nivel operativo. RA se ha propuesto fortalecer las aportaciones de gestión en las actividades de turismo, madera y cacao, en comparación con sus planes originales. Existen asuntos de gestión que deben solucionarse con sus socios, tanto en Ecuador como en Colombia (los únicos países donde tiene socios). El Equipo de Evaluación consideró que las metas de ICAA se alcanzarían mejor si MVS tomara en cuenta inversiones más geográficamente estratégicas y si procurara un cambio en el enfoque; a saber, que en vez de concentrarse en la certificación de algunos productores, ayude a los negocios a salir adelante con maneras más convencionales de aumentar su productividad y de encontrar las mejores oportunidades del mercado. Al igual que con otros consorcios, RA se beneficiaría si aumentara su comunicación con el gobierno (si bien algunos funcionarios de turismo en el gobierno de Ecuador parecieron estar bien informados acerca del programa, no fue el caso de los funcionarios en el Ministerio de Ambiente). Impresiona que MVS haya sido el consorcio más proactivo en lo que se refiere a procurar la integración de sus esfuerzos al trabajo de otros consorcios. RA, esta organización líder, tiene presupuestado usar la gran mayor parte del financiamiento (85%).

Uno de los propósitos de esta evaluación intermedia es examinar suposiciones fundamentales y diseño de proyectos para verificar su validez actual. Al respecto, el Equipo de Evaluación sostuvo conversaciones con el personal de MVS en los cuatro países, en un intento por entender cómo se aplicaba el modelo de certificación en ICAA y la posibilidad de que el trabajo de MVS tenga un impacto significativo en la conservación de la biodiversidad. El Equipo de Evaluación dedicó considerable cantidad de su tiempo limitado a discusiones profundas con numerosos individuos del personal de MVS; asimismo visitó más sitios de proyecto que en cualquier otro consorcio, en un intento por comprender más el proceso. Lo que acaparó la atención del Equipo de Evaluación fue la sorprendente – para el equipo, no para RA – observación de que de todos los productos evaluados, al parecer la certificación sólo otorga un precio preferencial al café. También es interesante destacar que obtener la certificación exige una inversión considerable de los productores, del personal de MVS y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Por otra parte, RA señala que la certificación proporciona otros beneficios a los productores – como mejor acceso a los mercados – que compensa significativamente esos costos. Cuantificar y verificar esta afirmación no fue posible, dado el alcance de nuestra tarea. Si bien plegarse a los estándares de certificación suele producir muchos beneficios ambientales, el nexo entre la táctica de certificación y el enfrentar las mayores amenazas a la biodiversidad no suele ser relevante para los proyectos de ICAA examinados.<sup>17</sup> No está claro si las fallas observadas por el Equipo de Evaluación fueron resultado de errores en la gestión que a menudo enfrentan los encargados de la implementación o si algunos aspectos en el modelo de certificación requieren reconsideración en cuanto a instrumento para la conservación de la biodiversidad. La comprensión cabal de la certificación de todos los productos rebasó el alcance de

---

<sup>17</sup> El Equipo de Evaluación no pudo reunirse con los socios de silvicultura.

esta evaluación; sin embargo el Equipo considera que tener mayores conocimientos sobre lo que funciona bien y lo que puede mejorarse sería digno de una inversión de RA e ICAA.

### **Asociación Rainforest Alliance (defensa de las selvas tropicales, RA)**

Aunque el personal parece muy dedicado al trabajo en todos los sitios que visitó el Equipo de Evaluación, existe un número de asuntos de diseño y administración que se describen en este anexo, y que requieren estudio para aumentar las posibilidades de un impacto significativo. Si RA puede considerar algunas de estas revisiones, ya que se reúne la síntesis de dichas mejoras en el recuadro de actualización al final de este anexo, resultaría beneficioso para el futuro.

### **Conservación y Desarrollo (C&D)**

C&D ha logrado avances acertados para alcanzar sus objetivos y parece haber desarrollado relaciones eficaces con sus clientes. Ha demostrado creatividad al considerar las maneras en que algunas tácticas pueden mejorar para maximizar el impacto. Sería más probable el éxito si algunas revisiones sugeridas abajo pudieran implementarse.

### **Fundación Natura (FN)**

El Equipo de Evaluación no pudo visitar los sitios de FN.

### **Silvicultura**

No obstante varios cambios en el equipo y revisiones de los planes de trabajo, poco se había logrado cuando el Equipo de Evaluación visitó el programa de silvicultura de RA, el cual fue revisado en Perú y – en mucho menor medida – en Bolivia. Sin embargo, el equipo actual en Puerto Maldonado parece competente y se apoya en una infraestructura que funciona bien. No está claro si el Representante del Programa asignado a Bolivia a mediados de 2009 – aunque muy competente – contará con tiempo suficiente para hacer un impacto significativo durante el tiempo que resta al proyecto. Además, USAID/Bolivia sugiere que el Oficial del Programa podría ser más efectivo si fuera apostado a La Paz o al norte de La Paz, en donde se están realizando las actividades. Es probable que sea un punto provechoso a discutir entre RA y USAID.

### **Turismo**

Al parecer, la asociación Rainforest Alliance (RA) y Conservación y Desarrollo (C&D) están logrando avances relativamente buenos para alcanzar sus metas de desempeño. Sin embargo, no está claro si la certificación de las operaciones de turismo es una herramienta vital para enfrentar las amenazas críticas a la conservación de la biodiversidad, especialmente para hosterías de propiedad privada. No se recomiendan inversiones continuas en las mejores prácticas de gestión de restaurantes. No obstante, tal vez valga la pena ayudar a establecer hosterías en zonas amenazadas por la explotación del petróleo. La certificación de hosterías de propiedad comunitaria puede contribuir a incentivar la conservación, si bien la RA informa que quedan pocas hosterías propiedad de la comunidad que merecen la certificación, en las zonas objetivo de RA y C&D. En realidad, las hosterías propiedad de la comunidad son una parte pequeña en el plan de trabajo de MVS. Si RA y C&D desean continuar trabajando en la rama de turismo, tal vez sea necesario enfocarse en aquellas hosterías propiedad de la comunidad que se encuentran estratégicamente situadas. Concentrar esfuerzos en la ayuda de las poblaciones locales para establecer operaciones turísticas de la comunidad tal vez dé resultados más importantes que certificar a aquellos que ya están bien establecidos.

## Cacao

RA y C&D parecen avanzar hacia sus objetivos. Sin embargo, alentar a los agricultores a que aumenten sus inversiones para obtener la certificación de RA no parece ofrecer garantías, si no se establece un buen precio, y eso no sucede en la actualidad. Un número de opciones se analizan párrafos abajo: abarcan desde aumentar personal hasta sustituir las actividades de certificación del cacao bajo ICAA, por un enfoque más sencillo en la productividad.

## Castaña

A la fecha, los esfuerzos de RA por apoyar la castaña han sido limitados. En este momento, no existen ventajas de costos para que los productores luchen por la certificación de la castaña. No se recomienda continuar con el apoyo a la certificación de la castaña. Los esfuerzos actuales de RA se centran en el apoyo de la construcción de una fábrica procesadora de castaña en Puerto Maldonado y se sugiere que RA reconsidere cuidadosamente el apoyo a esta fábrica antes de proceder.

## Café

El Equipo de Evaluación sólo pudo entrevistar a personal de RA en Lima y a personal de la Fundación Natura (FN) en Bogotá. No se visitaron sitios. Sin embargo, fueron aparentes los problemas significativos en la gestión del consorcio y en el diseño de intervención en Colombia. MVS y USAID deben revisar las actividades en Colombia antes de proceder.

## AVANCE DEL PROGRAMA

Los subadjudicatarios C&D y FN muestran un buen desempeño, aunque el diseño de los programas con los que trabajan requiere fortalecimiento considerable. Lo mismo puede decirse del desempeño de RA en el turismo. Todo indica que hay espacio amplio para mejorar el desempeño de RA en castaña, silvicultura y cacao.

### Silvicultura (Perú y Bolivia):

Al igual que otros socios de ICAA, la asociación Rainforest Alliance (RA) mostró un inicio lento en Perú y Bolivia. La estrategia original de RA fue concentrar sus esfuerzos en Bolivia antes de enfocarse en Perú. Como determinó que las grandes concesionarias (sus clientes principales en el Departamento de Pando en Bolivia) no podrían cumplir con los criterios de certificación debido al entorno político cambiante en el país, RA terminó sus actividades en Pando y estableció una oficina en Puerto Maldonado, en febrero de 2009. En mayo de 2009, RA contrató a un nuevo Representante del Programa en Bolivia para trabajar en silvicultura en la región de CCMM (Departamento de La Paz). Dado al tiempo que se requiere para lograr la certificación en silvicultura, es posible que el nuevo representante no cuente con tiempo suficiente para lograr metas importantes y sostenibles en Bolivia durante el período restante de ICAA. Con gran parte de los esfuerzos enfocados en el establecimiento de una oficina de trabajo y un equipo en Puerto Maldonado, los esfuerzos productivos han tenido poco tiempo para ofrecer resultados en Perú.

Cuando el Equipo de Evaluación realizó la visita, RA había logrado pocos avances en sus indicadores de silvicultura en Perú y acababa de reiniciar sus esfuerzos en Bolivia. A pesar de la preocupación del Equipo por sus objetivos demasiado ambiciosos, el equipo de RA permanece confiado de que alcanzará sus objetivos el próximo año. El equipo parece diligente y competente, y si logra cumplir con sus objetivos sería muy beneficioso para el consorcio. De lo contrario, USAID tal vez reconsidere continuar por este camino.

## Turismo (Perú y Ecuador)

Al parecer, C&D y RA están logrando buenos avances hacia el cumplimiento de sus objetivos.

## Cacao (Ecuador)

C&D parece sostener un buen ritmo para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, en el momento de la visita al sitio, RA no había podido conseguir mercados para el cacao certificado bajo el proyecto. Esto fue considerado como una falla importante.

## Castaña (Bolivia)

Los esfuerzos de RA en la castaña aún se encontraban en desarrollo en el momento de la visita del Equipo de Evaluación. El avance no era significativo.

## Café (Perú y Colombia)

El Equipo de Evaluación no pudo visitar las actividades de café en Perú y no pudo evaluar los avances ahí. La Fundación Natura parece estar logrando avances en sus objetivos en Colombia.

# GESTIÓN Y ESTRUCTURA

## Visión general

En sus esfuerzos por trabajar con los cuatro países de ICAA, en actividades de cuatro productos y turismo, parece que RA está abarcando mucho y con poca inversión en algunos de los componentes. Por ejemplo, C&D informa que cuenta con menos de \$40,000 anuales para pagar su trabajo en las industrias del cacao y el turismo. Es muy difícil mostrar un impacto significativo con tan escaso financiamiento (no obstante que C&D y RA aceptaron ese nivel en las etapas de planificación). En consecuencia, los salarios para el personal de C&D han sido tan bajos que hay pérdida frecuente de personal, lo cual limita su impacto potencial. Más aún, RA ha realizado, o tiene interés en realizar, las revisiones siguientes para mejorar la implementación del proyecto:

1. Abrir una oficina en Puerto Maldonado (ya se logró con financiamiento de ICAA) y contratar al personal necesario para la gestión eficaz de las actividades de silvicultura en Perú.
2. Contratar a un experto en turismo en la oficina de Puerto Maldonado (tarea que ya inició RA con financiamiento ajeno a USAID) para mejorar los esfuerzos de la gestión de turismo, en vez de recurrir a consultores como se había planificado originalmente;
3. Contratar a un experto en la cadena de valor, en Ecuador, para asegurar que el cacao certificado pueda llegar a mercados favorables (RA se interesa en sugerir lo anterior a USAID).

Debe aplaudirse el esfuerzo de RA por examinar críticamente sus necesidades de gestión y por determinar lo que necesita hacer para mejorar el impacto. Sin embargo, se perdió valioso tiempo de implementación para cuando RA llegó a estas conclusiones.

RA ya invirtió esfuerzos considerables en el desarrollo de medidas eficaces para el éxito, incluyendo el ajuste de su indicador de objetivos, tarea que realizó en una etapa anterior del proyecto. Por desgracia, parece que se requiere al menos una revisión más. Con respecto al turismo, RA en la actualidad, cuenta todas las hectáreas bajo la gestión de la comunidad para hosterías propiedad de la comunidad, lo cual funciona. Estas hectáreas pueden alcanzar docenas de millares y, al parecer en ocasiones, las *mismas* hectáreas son contadas y reclamadas por otros proyectos bilaterales que

implementa USAID (por ejemplo, cuando dos ONG estadounidenses trabajan con la misma comunidad). El Equipo de Evaluación consideró que los talleres encaminados a obtener la certificación hotelera no constituyen una intervención suficientemente robusta que pudiera conducir a un cambio en las prácticas de gestión de tierras de la comunidad como para que se justifique contar todas las hectáreas de la comunidad como si estuvieran bajo una gestión mejorada debido a las actividades de RA. ICAA debe considerar en sus cálculos sólo las tierras en proximidad cercana al hotel y asegurar que no se cuenten las mismas que aparecen en los informes de USAID.

El Equipo de Evaluación se impresionó gratamente con la gestión, el personal y funcionamiento de la oficina en Puerto Maldonado, y considera que estos recursos pueden servir como base útil para la acción en Madre de Dios.

### **Perú (café, turismo, castaña y silvicultura)**

En retrospectiva, se descubre que el avance fue entorpecido por la decisión de dirigir los esfuerzos de silvicultura del consorcio desde Bolivia. Las visitas a Perú desde la base boliviana de RA resultaron insuficientes para alcanzar el impulso necesario. Se perdió valioso tiempo antes de establecer presencia total en Perú. Internamente, los vínculos entre los gerentes de las líneas de producto de RA en Perú parecen cordiales y la comunicación es adecuada para apoyar los esfuerzos paralelos. Sin embargo, las conexiones no parecen tener nexos estratégicos ni estar totalmente integradas. Tal pareciera que la intención de RA no es la integración interna de los productos. Es posible que exista una estrategia que vincule a las diversas iniciativas, más allá del tema común de la certificación, pero estos vínculos no fueron evidentes para el Equipo de Evaluación en el sitio. El programa del café, basado en Lima, a veces conoce las actividades de silvicultura y turismo, y la oficina de Puerto Maldonado proporciona apoyo logístico a los esfuerzos del personal de turismo en una hostería local en Cusco. RA reconoció que fue un error no asignar a un experto en turismo, en Puerto Maldonado. Después de la visita del Equipo, RA obtuvo fondos de fuentes ajenas a USAID para contratar a un experto en turismo en Puerto Maldonado.

El director de la oficina en RA de Puerto Maldonado alabó los beneficios de trabajar como parte del multiconsorcio de ICAA. Es indudable que la estrategia de RA en Puerto Maldonado procura aprovechar en todo lo posible, las ventajas de trabajar con otros socios (además de concentrar esfuerzos en su agenda de silvicultura). RA no trabaja con subadjudicatarios en Perú, bajo financiamiento de ICAA.

### **Bolivia (silvicultura)**

Como ya se mencionó, los esfuerzos de RA en el campo de la silvicultura en Bolivia, comenzaron en el Departamento de Pando y fueron terminados. Desde entonces, han sido reanudados en el Departamento de La Paz. Los esfuerzos actuales abarcan a un individuo experimentado que intenta establecer las prácticas de la certificación. No es claro si existe el tiempo suficiente en el proyecto para que alcance éxito. RA no trabaja con subadjudicatarios en Bolivia, bajo el financiamiento de ICAA.

### **Ecuador (turismo y cacao)**

Conservación y Desarrollo (C&D), el socio institucional de RA en Ecuador, ayuda a los agricultores de cacao a aumentar su productividad y a prepararse para solicitar la certificación de su producto; además facilita el proceso de certificación de las hosterías, en el sector de turismo. El papel de RA es encontrar mercados para el cacao y preparar a los establecimientos turísticos para solicitar su certificación. Por desgracia, a pesar de que la estructura es relativamente simple, existe tensión considerable entre RA y su socio ecuatoriano, provocadas por las percepciones de la microgestión, el flujo de efectivo, la desigualdad al obtener fondos, y las funciones y responsabilidades con respecto a

la certificación del cacao. El Equipo de Evaluación consideró que estos asuntos rebasan la necesidad común de las ONG nacionales de funcionar independientemente de las ONG de los Estados Unidos. La conciliación sobre estos asuntos será importante si MVS desea alcanzar el éxito en las actividades del cacao, particularmente ante los problemas mayores de diseño en el sector que se describe a continuación. Por desgracia, como se indicó, la percepción es que tal vez los vínculos estrechos entre estas organizaciones hayan sufrido daños leves como resultado de la participación de ICAA.

## **Colombia (café)**

RA trabaja con la Fundación Natura (FN) en la producción de café en Colombia. El papel de FN es ayudar a los agricultores a mejorar la producción para que obtengan la certificación. El papel de RA es encontrar mercados para café certificado. Actualmente, las relaciones entre FN y RA son tensas. FN considera que no participó adecuadamente en el diseño y que este muestra fallas (ver abajo); que los fondos asignados son insuficientes para lograr un impacto significativo; y que existen demoras en la entrega de fondos de RA. Asimismo, considera que RA aporta poco al trabajo del proyecto (por ejemplo, de acuerdo con FN, RA aún no ha visitado los sitios). FN preferiría sostener una relación directa con USAID, en vez de que esta sea a través de RA. Por desgracia, como indican estas percepciones, una relación larga y consolidada se ha dañado ligeramente como resultado de la participación de ICAA.

## **DISEÑO**

### **Visión general**

En este punto, parece que el Consorcio Medios de Vida Sostenibles prosperará o fracasará, dependiendo del éxito del modelo de certificación para el café, el cacao, la silvicultura y el turismo. Sin embargo, valdría la pena que RA considerara concentrarse más en incrementar ganancias sostenidas en productos y turismo, en vez de dar énfasis a la certificación. Es una cuestión de equilibrio. Como afirmó un trabajador en uno de los sitios de C&D: “La certificación es una herramienta, no una plataforma”.

El Equipo de Evaluación no está convencido del valor general de la certificación y sugiere que se realice investigación adicional sobre costos y beneficios, y el efecto del modelo de la certificación, sobre todo en cada uno de los productos. Un estudio de esta naturaleza ayudaría a comprobar los contextos en los que la certificación podría ser más valiosa y las maneras de aumentar eficacia. Cacao, castaña, café, silvicultura y turismo tienen características propias con respecto al modelo de la certificación, al menos en lo que pudo observar el Equipo de Evaluación. La Asociación Rainforest Alliance, que cuenta con años de experiencia en certificación y sin duda es experta en la materia, continúa creyendo en la utilidad de su modelo. Un estudio dedicado al tema sería útil para comprobar esta creencia y para ayudar a mejorar su diseño.

### **Perú**

Como se mencionó en la sección de gestión párrafos arriba, los diversos componentes de MVS parecen estar distribuidos en Perú, operando de manera independiente. No está claro si los esfuerzos desplegados en las distintas certificaciones de los productos tendrán un impacto independiente y, al parecer, hay pocos esfuerzos estratégicos concentrados en su integración. Por el contrario, pareciera que RA, de manera muy natural, trabaja por sembradíos con los agricultores de café, ahí donde se localicen (mayor concentración en el oeste), con el turismo donde ocurre (en su mayoría cerca de Cusco) y en silvicultura donde se encuentran los árboles (en el este). La anterior es una estrategia comprensible pero es difícil lograr sinergias mensurables a escala territorial, a menos que los esfuerzos se concentren en zonas donde ya existen otras actividades de conservación (como en la

región de CCMM). La decisión de RA de contratar a un experto en turismo para la oficina de Perú debe ayudar a la integración de los proyectos. Sin embargo, es posible que la orientación focalizada en el producto continúe siendo una limitación del modelo de MVS. Tal vez dicho modelo es más conveniente para esfuerzos focalizados geográficamente, que para alcanzar impactos independientes.

Al parecer, el equipo de Puerto Maldonado ha reconocido lo anterior, al menos implícita y admirablemente, en su estrategia para entrar en el “mercado de conservación de Puerto Maldonado”. Se ha esforzado por lograr sinergias con sus socios de ICAA, con la esperanza de que estos esfuerzos generen mayor impacto para el programa. Ha trabajado con la Asociación de Castañeros de la Reserva Nacional Tambopata (ASCART), grupo crítico en la estrategia de ACCA en CCMM; con la comunidad de indígenas de Bélgica (socio importante en potencia del Proyecto Especial Madre de Dios [PEMD] y socio de M-P); y, a la sazón, está en conversaciones con la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, socio de M-P. Esta lista de vínculos es impresionante, al considerar el poco tiempo que MVS ha tenido una oficina en Puerto Maldonado. Sería prematuro considerar que estos esfuerzos darán frutos importantes, pero la estrategia está en sintonía con el espíritu de ICAA. Por desgracia, los avances relacionados con la silvicultura – principal tema de la oficina – no han sido suficientes para que el Equipo de Evaluación se reuniera con los socios de RA y evaluara el diseño de las actividades de certificación.

Otro campo de los esfuerzos de RA en Perú, y que entusiasma a su oficina, abarca la ayuda en el diseño de la fábrica procesadora de castaña en Puerto Maldonado. Dicha asistencia es en nombre de ASCART, grupo de castañeros que opera en la Reserva Tambopata. Como se indicó en el anexo I, en el Corredor de Conservación Madidi-Manu, el Equipo de Evaluación tiene serias reservas acerca de seguir este curso. Con el fin de que los castañeros obtengan los precios preferenciales prometidos por alcanzar la certificación, los productores deben exportar a los compradores que estén dispuestos a pagar esos precios. Con base en las entrevistas del equipo, los compradores y procesadores locales no se interesan en esta táctica y no están dispuestos a pagar más por castañas certificadas. Por ende, se necesitaría un plan para que RA utilice su principal herramienta: la certificación. Una ONG ha elaborado un plan comercial que, al parecer, puede satisfacer estas necesidades.

## **Ecuador**

*Turismo:* RA y C&D, su socio en Ecuador, trabajan con 46 hoteles y restaurantes. El Equipo de Evaluación pudo visitar tres hosterías (una en Perú y dos en Ecuador). Las tres eran propiedad parcial de la comunidad, aunque la enorme mayoría de hosterías en el plan de trabajo de RA y C&D está en manos de particulares. RA no pudo concertar una reunión con las comunidades propietarias de las tres hosterías, no obstante las solicitudes del Equipo de Evaluación. Es posible que la certificación limite la contaminación y la cacería en las zonas cercanas a las hosterías, aunque la cacería de subsistencia y la contaminación causada por hosterías no se consideren amenazas para la conservación de la biodiversidad en la Amazonía. Tampoco es claro si la capacitación de personal de hosterías para la certificación logrará mejorar la gestión de recursos en el nivel de la comunidad. Sin embargo, es posible que la certificación ayude a esas empresas a ampliar su clientela, al menos a corto plazo. No existe información disponible sobre la materia.

Al parecer RA y C&D concentran sus esfuerzos en hosterías cercanas que pueden obtener la certificación, no en aquellas que requieren mayor inversión para recibir la certificación. Si bien esto es comprensible cuando el objetivo es abarcar a gran número de hosterías con los recursos limitados del proyecto, puede significar que las *mejoras* en la gestión de las hosterías, como resultado de intervenciones de ICAA, se limiten y que el énfasis se daría a la *documentación* y *estandarización* de prácticas existentes con el fin de lograr mayor número de certificaciones.

Asimismo, RA trabaja con restaurantes para mejorar las prácticas de mejor gestión. Los beneficios limitados que informó RA en este campo (retirar carne de caza en los menús de restaurantes en

zonas protegidas) no parece tener la importancia suficiente para que amerite el trabajo en la certificación de restaurantes<sup>18</sup>.

En general, el personal de C&D y RA pareció acordar que, en el futuro, el turismo debe dirigirse a zonas geográficas con la mayor biodiversidad, y trabajar con aquellas empresas propiedad de la comunidad que tienen un compromiso lo mismo con el turismo que con la conservación. El Equipo de Evaluación no percibió que la certificación de la industria del turismo fuera capaz de confrontar las amenazas más críticas a la biodiversidad. En vez de concentrarse en la certificación a mediano plazo, conviene que RA y C&D trabajen con operaciones turísticas nacientes y que intenten desarrollar “El Siguiendo Centro de Vida Silvestre del Napo”, aplicando las lecciones aprendidas en Napo y en sus hosterías.<sup>19</sup>

*Cacao:* C&D concentra esfuerzos en mejorar las prácticas de cultivo del cacao y en preparar a los agricultores para la certificación de RA. A su vez, RA es responsable de ayudar a que los agricultores de cacao lleguen a los mercados certificados. Al parecer, C&D cuenta con amplia experiencia en el trabajo con productores de cacao y usa tácticas flexibles que funcionan con los agricultores y con su particular realidad social y agrícola. Los productores avanzados muy posiblemente encaminen sus esfuerzos a la obtención de la certificación. En cambio para los agricultores que, convencionalmente, se consideran menos “avanzados”, como los actuales socios de Cofán, el objetivo que tal vez se mantenga igual durante muchos años, será aumentar la productividad a largo plazo con base en prácticas que resulten cómodas para los Cofán. Esta es una estrategia más apropiada que permite a C&D ayudar a los agricultores de manera más productiva, en vez de usar un modelo único, donde se espera que todos los agricultores obtengan la certificación de RA. C&D concuerda con el Equipo de Evaluación en que los fondos de ICAA deben dirigirse a los productores localizados en regiones que pueden impactar la biodiversidad, tal vez reduciendo los esfuerzos en otras partes de Ecuador para aumentar dicho impacto.

En la actualidad, los productores en Ecuador no reciben un precio preferencial por el cacao producido bajo el certificado de RA. Sin embargo, el cacao orgánico obtiene, según informes, un 10 por ciento de precio preferencial. No está claro si el problema radica en la evaluación del mercado de la propia marca RA o si está en obtener el acceso al mercado para el cacao certificado por RA. Tanto RA como C&D afirman que si uno de los dos contrata a un experto en cadena de valor, en Ecuador, que conozca los aspectos agrícolas y de comercialización, se podría eliminar esta barrera. Sin embargo, el costo anual de una persona así es muy posible que exceda el presupuesto anual de C&D para el cacao, bajo ICAA. Otra opción sería que, a través del proyecto PRODEL de USAID las economías de escala pudieran acceder a los mercados certificados. En cualquier caso, RA y C&D concuerdan que sería mejor apoyar a los productores para obtener cualesquiera de los sellos de certificación que ellos consideren que les brinda mejor oportunidad económica, a saber: Rainforest Alliance, Fair Trade, Organic, etcétera (en la actualidad, el proyecto sólo intenta obtener la certificación RA). Una opción más sencilla sería terminar con la táctica de la certificación del cacao, en aras del equilibrio de ICAA, y perfilar el trabajo hacia el aumento de productividad dentro del marco de referencia étnico y cultural de la localidad. Hay suficiente espacio para esos esfuerzos en las regiones que visitó el Equipo de Evaluación.

## Colombia

Los sitios seleccionados para la intervención no parecieran ser representativos de las zonas más estratégicas en la conservación de la biodiversidad. Los sitios actuales incluyen a muchos inmigrantes relativamente recientes que no son elegibles para la certificación, ya que han talado bosques en los

---

<sup>18</sup> El personal de campo tenía la impresión que el propósito de este trabajo era lograr un producto de certificación. Las respuestas formales de SL al informe preliminar indican que éste no es el caso.

<sup>19</sup> RA otorgó un premio por turismo sostenible al Centro de Vida Silvestre de Napo.

últimos cinco años para establecer sus granjas. FN informa que, durante la etapa de diseño, propuso a RA otras posibilidades de participación (con turismo y cacao) que hubieran podido encontrarse en regiones de potencial más alto. Es posible recibir precios más elevados por café con certificación de RA pero, dado el gran éxito de la mercadotecnia para todos los tipos de café colombiano, el precio preferencial no es el mejor. Más aún, FN afirma que ha alcanzado precios que, según informes de FN, están muy cerca de lo que se hubiera podido obtener mediante la certificación RA para sus productores que no serán elegibles para la certificación.

#### **Recuadro de actualización: Recomendaciones de la Evaluación ya aplicadas**

De manera impresionante, SL ya acordó que desplegaría esfuerzos para lo siguiente:

- Proporcionar autoridad a C&D para determinar si cada productor de cacao debe procurar la certificación o si el objetivo debe ser aumentar la producción.
- Permitir a los productores de cacao en Ecuador seleccionar el sello de certificación que considere más ventajoso para su producto
- Permitir a C&D ayudar a los productores de cacao a alcanzar la meta de certificación adecuada para ellos;
- Concentrar los esfuerzos del cacao en zonas con el mayor potencial de impacto que represente una amenaza crítica a la biodiversidad;
- Concentrarse en operaciones de turismo que se localizan cerca de regiones de alta biodiversidad; y
- Concentrarse en operaciones de turismo con propiedad sustancial de las comunidades
- El consorcio verá la posibilidad de que actualmente las hectáreas del componente turismo bajo gestión mejorada estén siendo contadas dos veces.

RA discutirá con USAID el tema de contar las tierras del pabellón fuera de la vecindad de la operación principal de turismo como parte de la gestión mejorada como se define en el Plan de Monitoreo de Desempeño de SL (PMP).

# ANEXO V: UNIDAD DE APOYO DE ICAA (UA): PERÚ, BOLIVIA, COLOMBIA, Y ECUADOR

*Nota: Por favor, vea el recuadro al final de este anexo para la descripción de las recomendaciones de la evaluación que ya se aplican.*

## VISIÓN GENERAL

Los socios de ICAA aprecian profundamente la energía y capacidad de respuesta de la UA. También reconocen que, en la actualidad, es buena la calidad de los productos de la UA, pues ha mejorado en el transcurso de los años. Sin embargo, no está claro si la mayoría de las actividades conducen hacia mayor productividad en el interior de ICAA o cuáles son las mejoras que producirían un impacto significativo en la conservación de la biodiversidad. Esta es una importante consideración, ya que se han destinado fondos significativos a las actividades de la UA. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional aprecia los servicios de la UA, ya que cumplen con los requisitos burocráticos de la Agencia, como son comunicaciones, el monitoreo y la presentación de informes. Los consorcios aprecian el apoyo brindado a los grupos de trabajo, especialmente porque ayuda a subsidiar costos que esos consorcios no podrían cubrir para resolver asuntos como la infraestructura. El apoyo de la UA para distribuir la información entre los socios no ha tenido éxito, lo cual decepciona, ya que es un área donde la UA hubiera podido desempeñar un valioso papel en la comunidad de ICAA. Se aprecian las juntas anuales, pero no parecen tener un efecto significativo en la conducta de los consorcios o en la conservación de la biodiversidad.

El trabajo con socios públicos y privados (PPP) no ha tenido éxito, pues lograr esas alianzas en la región es ardua tarea. Las oportunidades para establecer esas alianzas serán mayores con la llegada de los mercados de carbono. Esta es un área donde se esperaba mayor avance y se espera mucho más a través de ICAA en el futuro próximo. El Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) es bien recibido en algunos sectores de USAID, pero su diseño básico limita su impacto, como se describe párrafos abajo. La capacitación es bien recibida entre los miembros del consorcio, pero la UA debe trabajar mucho para desarrollar temas y ahora desarrolla enfoques económicos. Aunque los intercambios entre los grupos de indígenas parecen haber estimulado la comunicación entre pueblos diversos, los intercambios aún no han mostrado un impacto significativo, tal vez debido a la falta de rigor pedagógico y a la inconsistencia en el apoyo logístico. Con mayor atención a estos detalles y al considerar intercambios fuera de la región, estos intercambios podrían tener un efecto positivo en el futuro. Existe el peligro (que aún no es una realidad problemática) de que una unidad como la UA sea impulsada por la oferta, lo cual alejaría a sus socios de su trabajo y subsidiaría ineficiencias. En gran medida, esta dinámica no debe considerarse como desempeño pobre de parte de la UA, sino como reflejo de la necesidad de ajustar el diseño organizativo y revisar las instrucciones de USAID a su contratista. En términos generales, el desempeño de la UA ha sido bueno.

## International Resources Group (IRG), Washington, DC y Lima, Perú

IRG es el principal contratista y se encarga de gestionar a sus subcontratistas, descritos párrafos abajo. El Coordinador del Programa de IRG trabaja de tiempo completo desde la ciudad de Washington, con personal limitado. Asimismo, IRG emplea al equipo del gerente de la UA en Lima, que se encuentra en oficinas de SPDA; un gerente adjunto en Santa Cruz, Bolivia; un Coordinador de Capacitación y Construcción de Capacidad en Quito; y se ha propuesto contratar a un Coordinador de Gestión de Conocimiento en Washington. En general, el trabajo del consorcio es ampliamente respetado e IRG es responsable de mantener esa calidad. Sin embargo, no es claro si esas actividades han generado mayor productividad en ICAA o si las mejoras alcanzadas podrían tener un impacto

significativo en la conservación de la biodiversidad. Ahora que la UA funciona con eficiencia, es posible que exista menor necesidad de supervisar la gestión de IRG/Washington sobre el consorcio porque la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA) parece funcionar muy bien y la Directora (ex empleada de SPDA) ahora trabaja para IRG. IRG debe considerar el uso del tiempo restante de ICAA para fortalecer la capacidad de SPDA para gestionar directamente esos contratos en el futuro, ya que establecer alianzas en la localidad es tema central de ICAA. La contratación que hiciera IRG de su actual directora tal vez distrajo al consorcio de sus esfuerzos por alcanzar este objetivo. Quizá IRG pueda ayudar a ICAA en el desarrollo de algunos de sus servicios regionales, al brindarle asistencia a corto plazo, durante la posible etapa de transición que considera ICAA para el año próximo, con el fin de servir para el siguiente período de financiamiento.

### **Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Perú**

Al parecer, las contribuciones de SPDA se limitan a proporcionar espacio de oficina y logística, un administrador de Web y grupos de gestión de trabajo. No obstante, el equipo localizado en las oficinas de SPDA muestra un buen desempeño, dado que debe operar entre “la espada y la pared”. Se requiere que el equipo produzca resultados pero, al mismo tiempo, depende de información inconsistente y a veces impuntual de los miembros del consorcio y de USAID, además de adaptarse al calendario de otros consorcios. El equipo parece competente, motivado y orientado hacia la obtención de resultados. Aunque sorprende, pocas quejas han presentado los clientes, si bien el número de quejas aumenta conforme se aleja uno de las oficinas de SPDA en Lima para internarse en Bolivia y Ecuador. SPDA ha mostrado su capacidad para desempeñarse administrativamente en la UA y técnicamente en el Consorcio Madidi-Manu. Un objetivo central del tiempo restante es que SPDA se prepare para que recibir financiamiento directo de USAID, en el futuro, con el fin de que aumente su papel como socio de USAID. Con lo anterior en mente, es posible que IRG, AED y SI ayuden a aumentar la capacidad de SPDA.

### **Social Impact, Inc. (SI)**

El papel de SI ha sido proporcionar un experto estadounidense en Monitoreo, Facilitación y Género, que trabaja de medio tiempo para mejorar el sistema de monitoreo de niveles del programa de ICAA; brinda capacitación de género; y ayuda con una amplia gama de labores editoriales y de gestión de calidad con IRG. Asimismo, SI emplea a un especialista Peruano en monitoreo y evaluación (M&E). Además de estas contribuciones, SI no pareciera participar más allá de la labor de dos mujeres que proporciona al proyecto. Hasta el momento, sus aportaciones parecen ser adecuadas.

### **Academia para el Desarrollo Educativo (AED)**

La participación de AED parece limitada a contratar a un Peruano para concentrarse en las comunicaciones con la oficina de SPDA. Su trabajo de comunicaciones parece ser adecuado, no excepcional. Al parecer, la UA invierte más tiempo en este componente. Es necesario tomar medidas para mejorar la estrategia de comunicaciones y la calidad de los materiales impresos.

## **AVANCE DEL PROGRAMA**

Todo parece indicar que la UA está produciendo resultados medidos y profesionales. En las áreas en que se ha atrasado, como en el trabajo con socios públicos y privados (PPD), la causa radica en parte en la necesidad de obtener numerosas aprobaciones de USAID, conforme a la construcción original del programa. Algunos productos han tenido más éxito que otros, como se describe abajo. En general, el desempeño de la UA ha sido bueno. El equipo ha aplicado buen juicio al equilibrar la necesidad de construir el compromiso con el consorcio; aceptar la información y sugerencias sobre

su trabajo que proporcionan los socios; y, al mismo tiempo, comprometerse con la necesidad de realizar el trabajo de manera puntual.

## ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN

Las organizaciones en este equipo conducido por el contratista parecen estar bien integradas. IRG y SPDA se muestran bastante comprometidas institucionalmente, no obstante que las contribuciones de AED y SI se limitan a proporcionar asesores para trabajar con el equipo bajo la dirección de IRG. Este consorcio está programado para terminar con ICAA, por tanto, el nivel de integración parece adecuado aunque hasta cierto punto decepcionante.

La actual Directora en Lima antes trabajó para SPDA. Después del retiro de Brasil de ABCI, ella se convirtió en líder de equipo y más tarde fue contratada por IRG. No está claro cuál será el efecto que tenga sobre la capacidad de SPDA para crecer como organización durante el tiempo de este proyecto. Proporcionar un Coordinador de Capacitación en Ecuador (que trabaja en las oficinas de RA en Quito) fue un esfuerzo acertado por ampliar el alcance de la UA más allá de Lima y, al parecer, dicho coordinador está realizando valiosas contribuciones. Agregar a otro miembro del personal en Bolivia fue una decisión atinada, aunque colocarla en Santa Cruz en vez de La Paz quizá no fuera una medida óptima.

La UA llena un nicho complejo. Realiza algunas actividades que la unidad operativa de USAID pudiera llevar a cabo (comunicaciones, recopilación de datos sobre desempeño y preparación de documentos para informes). También se le asignó la responsabilidad de las políticas regionales pero, más tarde, se determinó que apoyar a grupos de trabajo era más productivo. La UA es responsable de la difícil tarea de atraer la participación del sector privado. Asimismo, desarrolla e implementa capacitación regional e intercambios y promueve el intercambio de información entre los socios de ICAA; en la actualidad implementa un programa regional de pequeñas donaciones. Sin embargo, *no* tiene una función de coordinación y tampoco tiene la autoridad para solicitar información o producción de los consorcios, en lo que respecta a la compleción de sus tareas. En breve, tiene muchas responsabilidades y poca autoridad, alta visibilidad y constreñimientos rígidos de tiempo. Esto exige un equilibrio complejo. La UA parece haber tenido éxito gracias a la energía de su personal y a su diseño completo y detallado. En parte, la calidad de su desempeño ha sido resultado de mucho trabajo (y gastos asociados) de los directivos de IRG y SI.

Ahora que los sistemas básicos para sus funciones – excepto PPP y tal vez gestión de conocimiento – están bien establecidos, conviene que la UA considere pasar más responsabilidad a SPDA y, por ende, que realice los ajustes de su personal conforme sea necesario. En el futuro, tal vez sea aconsejable que considere tener una presencia física en Colombia a medida en que aumenten las actividades ahí, para propiciar mayor integración de ese país con la comunidad de ICAA.

## DISEÑO

Al principio, el papel preciso y las actividades de la UA no eran claros. Al parecer, el equipo ha realizado un buen trabajo en establecer un papel relativamente útil en ICAA. La UA es ahora responsable de un número de funciones:

- El trabajo de establecer alianzas con socios públicos y privados (**PPP**) ha avanzado con lentitud. Estos vínculos son difíciles de forjar, sobre todo a nombre de otras instituciones. Sorprende que, a la fecha, la UA no haya logrado más avances en los mercados de carbono, sin embargo, IRG expresó interés en trabajar diligentemente en este campo y ahora reconoce su potencial. El proyecto necesitará tener acceso a los posibles inversionistas de REDD. Si REDD y otros pagos por servicios ambientales se centran en la productividad, el resultado bien podría ser un impacto sorprendente sobre PPP. De no ser así, USAID debe considerar

la reducción de estos productos o bien reducir la UA, y debe desarrollar una estrategia distinta para fomentar las alianzas públicas y privadas.

- Al parecer, el **Programa de Donaciones Pequeñas** (PPD) está bien manejado y se adhiere diligentemente a las indicaciones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Sin embargo, este es un método costoso para distribuir subsidios; no está vinculado a la estrategia de los miembros del consorcio de ICAA; absorbe una cantidad considerable del tiempo destinado al trabajo bilateral con pocos rendimientos; quizá sea demasiado burocrático (por los reglamentos que USAID impone en los contratistas) para la población objetivo; tal vez no sea la mejor herramienta para el fortalecimiento institucional (particularmente de los grupos indígenas); y puede duplicar funciones potenciales de socios de ICAA, como PUMA en Bolivia y FONDAM en Perú.

El Equipo de Evaluación pudo explorar dos proyectos PPD en Perú y uno en Ecuador. El primero se encontraba desarrollando lo que, al parecer, era una red no sustentable de alianzas entre indígenas en Perú; el segundo llevaba a cabo capacitación ambiental con jóvenes y mujeres Peruanas; y el tercero estaba diseñado para ayudar a establecer vínculos entre organizaciones indígenas en la Amazonía ecuatoriana con el fin de desarrollar planes de vida. La red de indígenas de Perú no parecía ser una inversión prudente. La capacitación ambiental reunía a un grupo enérgico de estudiantes y tal vez pudiera ser una herramienta útil para generar agentes para el cambio ambiental. Fue prematuro para saber si el proyecto en Ecuador tendría algún impacto, aunque parece ser una valiosa organización y el subsidio ha contribuido a fomentar la buena voluntad hacia el gobierno de los Estados Unidos. Algunos esfuerzos de PPD tal vez produzcan resultados positivos (como en dos de los tres casos arriba descritos) y sin duda implican el beneficio de llegar a más organizaciones locales (al menos a ONG regionales). Sin embargo, sin vínculos específicos a las estrategias o misión más amplia de ICAA, es esperable que su sustentabilidad e impacto general sean limitados.

- Por tanto, ICAA debe considerar si el actual diseño de PPD es la mejor vía para orientar los fondos asignados en el presupuesto para enfrentar las amenazas críticas a la biodiversidad. ICAA debe conservar lo que mejor funciona en PPD y, al mismo tiempo, considerar la mejor manera de invertir fondos para subsidios en el nivel local con el fin de maximizar el impacto. Entre los asuntos estratégicos y administrativos que merecen consideración se incluyen los siguientes:
  - ¿Cuál es el propósito estratégico real de estos subsidios? Si es el fortalecimiento institucional, los subsidios deben designarse con esto en mente. El fortalecimiento institucional significativo (que se necesitaría en la capacitación de los grupos indígenas para defender sus derechos y recursos) no es un resultado automático de un subsidio operativo, como aparece implícito en el actual diseño;
  - Si el propósito estratégico es lograr un impacto regional, entonces es necesario establecer temas geográficos, técnicos y/o institucionales específicos;
  - Los subsidios dirigidos (a diferencia de los competidos exclusivamente) pueden utilizarse para aumentar el impacto de los miembros del consorcio. Estos subsidios podrían dirigirse estratégicamente para complementar el diseño de programa de un miembro del consorcio. Un ejemplo serían los subsidios y asistencia técnica para apoyar las actividades productivas de los Tacana, como parte del consorcio de Madidi-Manu;
  - A medida que FONDAM y PUMA se vuelvan más productivos, es posible que reduzcan sus costos y generen mayor impacto y, por tanto, puedan implementar algunos de los subsidios. Existen fondos para el medio ambiente similares en

Ecuador y Colombia; todos están asociados a la Red de Fondos Ambientales para Latinoamérica y el Caribe (RedLAC), lo cual aumenta el potencial de beneficios derivados de las economías de escala, a través de una estrategia regional; y

- Quizá sería mejor incluir otra ONG en ICAA, ya que sus sistemas podrían ser más sencillos que los exigidos por USAID a los contratistas.
- **Monitoreo de programa.** Las actividades en este renglón lograron producir datos consistentes sobre los niveles del programa, después de esfuerzos considerables de todos los socios. No está del todo claro el porqué la asistencia exigió tanto tiempo, pero durante un período largo, al parecer no fue prioridad de USAID. Este es otro caso en que la UA “no es ni una cosa ni la otra”, pues se le identifica con el sistema de monitoreo pero, en realidad, no tiene la autoridad para exigir la conducta en los socios que considera necesaria para el funcionamiento del sistema y requiere la autorización de USAID para llevar a cabo acciones significativas. Utilizar a la UA para proporcionar apoyo técnico a los socios cuando lo necesitan, al parecer, fue buena idea. Por desgracia, los resultados con este esfuerzo principal en mente (el consorcio Madre de Dios-Pando) fueron menos que espectaculares.
- **Los grupos de trabajo,** en general, recibieron calificación favorable de los participantes. El grupo de trabajo de infraestructura quizá produjo algunos resultados positivos en lo que respecta a evaluaciones del impacto social; sin embargo los otros dos grupos no mostraron la misma eficacia. No es claro si se obtendrán resultados significativos de los grupos de trabajo, pero no parece que ese sea el caso.
- **Capacitación.** Este renglón ha recibido una buena acogida, en términos generales; los temas corresponden al objetivo y las capacitaciones están bien diseñadas. Sin embargo, la UA ha descubierto que es menos costoso llevar las capacitaciones de un país a otro que esperar que los capacitados viajen a un solo sitio. Este desafío se ha complicado debido a que algunos consorcios no incluyeron fondos adecuados en su presupuesto para cubrir los costos de la participación de su personal en las capacitaciones. Por otro lado, la UA incrementó el uso de capacitación a distancia, mediante computadoras, lo cual, en principio, es una buena iniciativa.
- **Materiales de comunicación.** Suelen ser atractivos, pero falta un enfoque preciso y a menudo no logran transmitir una visión clara de ICAA. Por tanto, es posible que los lectores reciban la información básica sin que logren entender en realidad lo que es ICAA o lo que realizan algunos miembros del consorcio. Lo anterior se debe, en parte, a la complejidad del programa. Sin embargo, todas las partes acordaron que es momento de revisar la estrategia de comunicaciones, pues puede contribuir a mejorar la calidad del producto.
- **Intercambio de información.** Se detectó una preocupación general debida a que la página en la Web no es tan útil como podría ser. La UA rediseñó recientemente el sitio pero aún no se comprueba si se logró que el sitio alcanzara estándares aceptables. En general, la difusión de información – a través del sitio en la Web y de otros medios – parece haber perdido la oportunidad hasta la fecha.

El equipo de la UA trabaja mucho y, en general, produce los resultados que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional desea del equipo. Las exigencias burocráticas de USAID – M&E, comunicación e informes – son necesarias para la acertada compleción del proyecto y la UA puede proporcionar estos servicios. La pregunta difícil con respecto a las otras funciones de la UA es: ¿Acaso los impactos a la biodiversidad serían menores si algunos de esos componentes se eliminaran? Muchas funciones de la UA están encaminadas a sustentar la cadena hipotética siguiente:

1. Que la mayor interacción entre los socios puede propiciarse mediante los aportes de la UA;

2. Que esta interacción interna del consorcio puede cambiar la conducta de los integrantes del consorcio; y
3. Que dicha conducta puede conducir a mayor alivio de las amenazas clave a la biodiversidad.

La posibilidad de que la cadena anterior cristalice de manera significativa no parece elevada en la mayoría de las actividades de la UA, aunque es posible en lo que se refiere a intercambios con los indígenas. No se da énfasis a la sustentabilidad de la UA, lo cual es un acierto, pues su papel es sólo de apoyo a ICAA. Por ende, es necesario comprender este impacto.

## Recuadro de actualización: Recomendaciones de la evaluación que ya es están aplicando

La UA está haciendo avances en lo siguiente:

- Tratar de aumentar el impacto de las reuniones anuales de todo ICAA desarrollando una estrategia que:
  - Entrelace personas para que trabajen en temas comunes más allá de los límites geográficos y políticos donde trabajan los socios en la Misiones y ONG;
  - Desarrolle compromisos y consensos sobre metas compartidas de ICAA (mezclando temas amazónicos candentes con soluciones administrativas/financieras/gestión);
  - Mejore los canales de comunicación entre los socios, las misiones y las iniciativas financiadas por donadores para desarrollar una visión común para la conservación de la biodiversidad en la Amazonía Andina;
  - Invite a gerentes y participantes selectos de programas para reducir el tamaño y el costo de la sede así como el soporte requerido; y,
  - Proponga líneas de acción claras que ayuden a la simplificación de los requisitos de informes para los socios locales.
- Trabajar para establecer PPP a través de mecanismos REDD, mediante:
  - La realización de visitas de campo y discusiones con los concesionarios forestales;
  - La exploración de varios tipos de sociedades, incluyendo compañía privada – comunidad de indígenas, compañía privada – concesiones estatales, institución prestamista – empresa comunitaria y paga para servicios al ecosistema; y
  - El copatrocinio de dos eventos de capacitación REDD con Forest Trends – una capacitación en Pando, en abril, y la otra capacitación programada para julio en Madre de Dios, para 50 líderes locales y comunitarios participantes.
- Actualización de la estrategia de comunicaciones
- Reconsideración de la estrategia de subsidios, mediante:
  - La expansión de beneficiarios potenciales;
  - La expansión del tamaño potencial de las subvenciones;
  - El uso de subvenciones más directas; y
  - La expansión de temas elegibles a ser financiados.
- Trabajo para mejorar la Gestión de Conocimientos mediante:
  - El rediseño y actualización del sitio web de ICAA, nombrando a Brenda Bucheli para que trabaje de tiempo parcial como Coordinadora de Gestión de Conocimientos con sede en Lima;
  - La integración de la planificación y aumentar la colaboración con especialistas de comunicación SPDA; y,
  - El aumento de los productos de comunicación y difusión
- IRG apoyará a SPDA con sistemas de gestión financiera, un marco para el monitoreo del desempeño, y directrices para los informes como parte de una estrategia general de salida que, ojalá, permita que SPDA gestione con éxito programas similares en el futuro.

## ANEXO VI: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre	País	Organización
<b>Grupos de la Comunidad/Miembros</b>		
Discusión en Grupo (17 personas)	Colombia	Comunidad Kilómetro Seis
Discusión en Grupo (40 personas)	Colombia	Varios Grupos Indígenas en Mocoa
Discusión en Grupo (19 personas)	Perú	Comunidad Bélgica
Ilzon López	Perú	Presidente, Comunidad Bélgica
Discusión en Grupo (40 personas)	Perú	Pueblo Naranjal
Discusión en Grupo (7 personas)	Perú	Comunidad Villa Primavera
Discusión en Grupo (35 personas)	Perú	Limongema
Discusión en Grupo	Perú	Santa Isabel De Baguanicho
Néstor García Murayari	Perú	Jefe. Santa Isabel de Baguanicho
Sebas Maynas	Perú	Presidente Consejo Directivo Santa Isabel B.
Agustín Nemesio	Perú	Comunidad Nativa San Francisco – Pucallpa (
Sara Illuma	Perú	Artesanía-Comunidad Nativa San Francisco- Pucallpa
Discusión en Grupo (18 personas)	Ecuador	CISAS (Ministerio de Agricultura)
Francisco Criollo	Ecuador	Guardaparques de la Comunidad Sinangoe
Oswaldo Lucitante	Ecuador	Guardaparques de la Comunidad Sinangoe
Rainel Criollo	Ecuador	Guardaparques de la Comunidad Zábalo
Ilenia Yiyoguaje	Ecuador	Guardaparques de la Comunidad Zábalo
José Aguinda	Ecuador	Guardaparques de la Comunidad Dureno
Franklin Yumbo	Ecuador	Guardaparques de la Comunidad Dureno
Elisa Quenamá	Ecuador	Comunidad Dureno
Nelly Quenamá	Ecuador	Comunidad Dureno
Ramón Gualinga	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Guido Condo	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Federico Ortiz	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Iván Gualinga	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Jhon Simbaña	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Sixto Grefa	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Manuel Condo	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Santiago Gualinga	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Miguel Gualinga	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Jeison Coquinche	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Fredy Gualinga	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Santiago Melo	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Javier Gualinga	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Abdón Grefa	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge
Nelson Mamallacta	Ecuador	Comunidad Sani Isla/Empleado de Sani Lodge

Nombre	País	Organización
<b>Gobierno</b>		
Ana J. Riojas Aquada	Bolivia	Colegio Ntra. Sra. del Pilar Fé y Alegría
Adrian Mercado Yorruiri	Bolivia	Colegio Ntra. Sra. del Pilar Fé y Alegría
Tanai Paula Braulio D.	Bolivia	Colegio Ntra. Sra. del Pilar Fé y Alegría
Rossana Tanozo V.	Bolivia	Colegio Ntra. Sra. del Pilar Fé y Alegría
Jenny L. Agilara F.	Bolivia	Colegio Ntra. Sra. del Pilar Fé y Alegría
Helen Franco A.	Bolivia	Colegio Ntra. Sra. del Pilar Fé y Alegría
Hermogenes Chiquanto Q.	Bolivia	Colegio Ntra. Sra. del Pilar Fé y Alegría
Kilsa Apuri M.	Bolivia	Colegio Ntra. Sra. del Pilar Fé y Alegría
Justine Robles	Bolivia	Ministerio del Ambiente UMABCC
Luis Arteaga	Bolivia	Ministerio del Ambiente UMABCC
Claudia Lopez M.	Bolivia	Ministerio del Ambiente UMABCC
Omar Rochu O.	Bolivia	Ministerio del Ambiente UMABCC
Jaime Duial	Bolivia	Correador, Buena Vista
Ed Davey	Colombia	Acción Social (Social Action)
Luis Ignacio Munoz	Colombia	CorpoAmazonía
Maria del Rosonantre	Colombia	Universidad Nacional
Carlos G. Zavate B.	Colombia	Universidad Nacional
German Ochoa	Colombia	Universidad Nacional
Allan Wood	Colombia	Universidad Nacional
Marco Tobon	Colombia	Universidad Nacional
Santiago Duque	Colombia	Universidad Nacional
Fernando Franco	Colombia	Universidad Nacional
Sofangel Mariu	Colombia	Universidad Nacional
Orlando Diaz A.	Colombia	CorpoAmazonía
Luz Marina Cuevas	Colombia	CorpoAmazonía
Helber Huerfia	Colombia	CorpoAmazonía
Jose Ignacio Munoz Cordoba	Colombia	CorpoAmazonía
Patricio Gaybor	Ecuador	Fondo de Promoción Turística del Ecuador
Roque Sevilla	Ecuador	Yasuni ITT
Lidio Villarreal	Ecuador	Municipio Canton Sucumbíos
Pilar Báez	Ecuador	Ministerio del Ambiente
Orfa Rodriguez	Ecuador	Ministerio del Ambiente
Wilfrido Pilsungua	Ecuador	President of CISAS (Ministerio de Agricultura)
Pepe Castillo	Ecuador	CISAS
Guido Mosquera	Ecuador	Ministerio del Ambiente
Cristina Rosero	Ecuador	Ministerio del Ambiente
Lutgardo Guitierrez Valverde	Perú	VP. Del Gobierno Regional Ucayali
Julio Dillonlia	Perú	GOREMAD

<b>Nombre</b>	<b>País</b>	<b>Organización</b>
Angel Trigo Varquay	Perú	GOREMAD
Hector Valcarcel Toullier	Perú	GOREMAD
Juan Carls Navarro	Perú	GOREMAD
Dora Mayorga de Torres	Perú	IESBRS/Iñapari
Meliton Cayo Curi Paucarmayta	Perú	UGEL-Tahuamanu
Jose Mercado Fuentes	Perú	Parque Nacional Tambopata
Carlos Nieto Navarreto	Perú	Parque Nacional Tambopata
Luis A. Bocangel Ramirez	Perú	Alcalde, Municipalidad-Provincial de Tambopata
Cecilio Soria Gonzáles	Perú	Regidor, Municipalidad Provincial de Ucayali
Armando Ortiz	Perú	Municipalidad Las Piedras. Puerto Maldonado
José Angel Ayala Apaza	Perú	Alcalde Municipalidad Distrital de Planchón. Puerto Maldonado
César Chia Dávila	Perú	IIAP Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana
Marlene Chávez	Perú	ExRegidora Municipalidad Provincial de Tambopata
César Villacorta Arévalo	Perú	Ministerio del Ambiente
Patricia Fernández-Dávila Messun	Perú	Ministerio del Ambiente
Jorge Barra	Perú	Alcalde, Inapari
<b>Socios Implementadores</b>		
Juan Fernando Reyes	Bolivia	Herencia
Cesar J. Agullar Jordan	Bolivia	Herencia
Hugo Fuentes	Bolivia	Herencia
Nuria Bernal	Bolivia	PUMA
Magaly Flores Ortega	Bolivia	PUMA
Marcos Castellon	Bolivia	PUMA
Sliana Camacho N.	Bolivia	PUMA
William Pariona	Bolivia	RA
Daniel Rojas Cespedes	Bolivia	UAP
Julio Cesar Mayna V.	Bolivia	UAP
Julio D. Romona Galias	Bolivia	UAP
Rence Mamani Quisbert	Bolivia	UAP
Galia Selaya	Bolivia	UF
Guido Mibanda	Bolivia	WCS
Lilian Painter	Bolivia	WCS
Oscar Lasayza	Bolivia	WCS
Ricardo Zapata	Ecuador	C&D
Santiago Molina	Ecuador	C&D
Jose Valdivieso	Ecuador	C&D
Leonor Zembrano	Ecuador	C&D
Lorena Heilade	Ecuador	C&D

<b>Nombre</b>	<b>País</b>	<b>Organización</b>
Viviana Valencia	Ecuador	C&D
Mauricio Ferro	Ecuador	C&D
Luis Narvaez	Ecuador	FEINCE
Roberto Aguinda	Ecuador	FSC / FEINCE
Cesar Lucitante	Ecuador	FSC / FEINCE
Freddy Espinosa	Ecuador	FSC
Kimrey Batts	Ecuador	FSC
Gonzalo Varillas	Ecuador	IRG
Veronica Munoz	Ecuador	RA
Mark Donahue	Ecuador	RA
Luis Felipe Duchicela	Ecuador	RA
David Gray	Ecuador	RA
Paulina Arroyo	Ecuador	TNC
Veroinca Arias	Ecuador	TNC
M. Fernanda Aillon	Ecuador	TNC
Luis Betancur	Perú	ACA/ACCA
Cesar Moran	Perú	ACA/ACCA
Melina Panduro	Perú	ACA/ACCA
Sebastian Suito	Perú	AED
Alvaro de Romaña	Perú	FONDAM
Ana Cecilia Pérez	Perú	FONDAM
Anjela Tapie	Perú	IBC
Diego Villegas	Perú	IBC
Luis Collaco	Perú	IBC
Marianella Zuniga	Perú	IBC
Jaime Semizo	Perú	IBC
Mario Osorio	Perú	IBC
Carlos Arana Courrejolles	Perú	IBC
Jessica Hildago	Perú	IRG
Martha Puga	Perú	IRG
Raul Penedo Mora	Perú	PEMD
Carla Salvaden Atauchí	Perú	PEMD
Nelly Melgarejo Salas	Perú	PEMD
Alejandro Jose Farfan	Perú	PEMD
Brandi Gatica Ventura	Perú	PEMD
Juan D. Munoz Mamani	Perú	PEMD
Medardo Escaarza Gomez	Perú	PEMD
Gerardo Medina	Perú	RA
Juan Carlos Guzman	Perú	RA

Nombre	País	Organización
Billy Echevarria	Perú	RA
Sergio Gonzílez Limatlo	Perú	RA
Francisco Alcocer	Perú	RA
Brenda Bucheli	Perú	Social Impact
Iliana Urtecho	Perú	SPDA
Karina Livshitz	Perú	SPDA
Pablo Pena Alegria	Perú	SPDA
Juan Ramon Rivero	Perú	SPDA
Jose Luis Capella	Perú	SPDA
Gabriel Quijandria	Perú	TNC
Foster Brown	Perú	UF
Gabriel Alarcon Aguirre	Perú	UNAMAD
Sonia Yutra Cruz	Perú	UNAMAD
Zenaida Chulla Pfuru	Perú	UNAMAD
Mishari Garcia Roca	Perú	UNAMAD
Guillermo Burgos Mostaceso	Perú	UNAMAD
Rob Wallace	Perú	WCS
Alicia Kuroiwa	Perú	WCS
Alvaro de Romana	Perú	WCS
Doug Pool	USA	IRG
Chris Wille	USA	RA
Richard Donovan	USA	RA
Stephen Perz	USA	UF
Michael Painter	USA	WCS
<b>ONGs/Negocios</b>		
Lucas Beyuma	Bolivia	ADIAT
Edin Medina	Bolivia	ADIAT
Roxana Mauput	Bolivia	CIMTA
Neida Cartegena	Bolivia	CIPTA
Faczi Gonzales	Bolivia	CIPTA
Neide Corfúgo	Bolivia	CIPTA
Celia Beyeurcia	Bolivia	CIPTA
Jesus Leal Rualas	Bolivia	CIPTA
Celin Quenevo	Bolivia	CIPTA
Dario Cliugui	Bolivia	CIPTA
Olivia Belluma Quenevo	Bolivia	CIPTA - Centro Artesanía
Yolanda Belluna Quenevo	Bolivia	CIPTA - Centro Artesanía
Casildo Quispe	Bolivia	COINACAPA
Juan Carlos Corminola	Bolivia	Conservation International

Nombre	País	Organización
Mauricio Sarabia	Bolivia	CRTM- TCO Pilon Lajas
Clever Clemente Cauimani	Bolivia	CRTM- TCO Pilon Lajas
Alejandra Velasco	Bolivia	CRTM- TCO Pilon Lajas
Edwin Miro Canare	Bolivia	CRTM- TCO Pilon Lajas
Juan Carlos Miranda	Bolivia	CRTM- TCO Pilon Lajas
Leonardo Gutierrez Limuchi	Bolivia	FANGNEKO
C. Sobarauio	Bolivia	FEDERAC
Martha Lobala Voca	Bolivia	FEDERAC
Doris Dominguez Ecuari	Bolivia	FEDERAC
Carmen Ladi Galarzal	Bolivia	FEDERAC: Campesina women's group in Cobija
Pedro Yorari Alvarez	Bolivia	OITA
Juan Gonzales	Bolivia	Cultivador de Cacao en Takana
Ernesto Soreta Cruz	Bolivia	OITA
Pablo Emilio Cuchala	Colombia	ACIMVIP
Manuel Zuna	Colombia	ACITAM
Manuel Suno	Colombia	ACITAM
Augusto Falcon Perez	Colombia	ACITAM
Rosa Dolares Buinaje	Colombia	ALCATH
Jose Pablo Jaramillo	Colombia	Amazon Conservation Team
Juan Miquel Molina	Colombia	Amazon Conservation Team
Sandra Milena Pizo	Colombia	AMUBOC
Hernando Criollo	Colombia	ASMIK
Javier Andres Cero-Aloarado	Colombia	Asociación AMPOKA
German Ramos del Aguido	Colombia	Curaca Progreso
William Daza	Colombia	FCP (Fundación Cultural del Putumayo)
Jose Luis Gomez	Colombia	Fondo para la Acción Ambiental
Claudia Maria Correa Gonzalez	Colombia	Fondo para la Acción Ambiental
Natalia Hernandez	Colombia	Fundación Gaia
Diana Juarez	Colombia	Fundación Gaia
Helga Dworschak	Colombia	Fundación Gaia
Anamaria Guerra	Colombia	Fundación Gaia
Elisa Matilde Escobar	Colombia	Fundación Natura
Liliana Barragan	Colombia	Fundación Natura
Javier Burbana Munoz	Colombia	Fundación Opción Putumayo
Carlos Chragalt	Colombia	Fundación Opción Putumayo
Carlos Rodriguez	Colombia	Fundación Tropenbos
Gildardo Pastrana L.	Colombia	FUNDIPAZ
Pablo Hernan Jamioy	Colombia	OZIP
Aureliano Garreta Ch.	Colombia	OZIP

<b>Nombre</b>	<b>País</b>	<b>Organización</b>
Alberto Galan	Colombia	Patrimonio Natural
Delso Enriquez	Colombia	Presidente, Amazónica
Jose Yunis Mebarak	Colombia	TNC/Colombia
Ximena Barrera	Colombia	WWF/Colombia
Sandra Valenzuela	Colombia	WWF/Colombia
Enrique Camjoba	Colombia	WWF/Colombia
Francyled Pizo	Colombia	WWF/Colombia
Beatrice Galego C.	Colombia	WWF/Colombia
Lucy Ruis	Colombia	WWF/Colombia
Ilvia Nino G.	Colombia	WWF/Colombia
Claudia Basante	Colombia	WWF/Colombia
Jorge Flores	Ecuador	CONFENIAE
Sandra Villegas	Ecuador	CONFENIAE
Rzamarenda Haychapi	Ecuador	CONFENIAE
Jhon Wajai	Ecuador	CONFENIAE
Miguel Andy	Ecuador	Manager, Napo Wildlife Center
Discusión en Grupo (12 personas)	Ecuador	Personal de Sani Lodge
Adriana Burbano	Ecuador	WCS/Ecuador
Andrew Noss	Ecuador	WCS/Ecuador
Benigno Herrero Sangama	Perú	ASCART
Leslie Aguilar Bravo	Perú	ASCART
Jaime Nalvarte Armas	Perú	Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral
Juan Carlos Flores del Castillo	Perú	Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral
Pio Santiago Puertas	Perú	AIDER - Pucallpa
Hilda Amasifuen Prieto	Perú	Asociación Ravin Rama – Pucallpa
Rolando Sota	Perú	Asociación de Operadores Ecoturísticos de Puerto Maldonado
Herbert Lobon Zegarra	Perú	Asociación de Operadores Agroecoturísticos de Bajo Tambopata. Puerto Maldonado
Víctor Zambrano Gonzáles	Perú	Asociación de Operadores Agroecoturísticos de Bajo Tambopata. Puerto Maldonado
Angel Francisco Gursado Velasquez	Perú	CAAAP
Cesar Ascorra	Perú	CARITAS - Madre de Dios.
Benjamin Zevallos	Perú	CARITAS - Madre de Dios
Héctor Kanashiro	Perú	CARITAS
Salazar Aguilar	Perú	Beneficiario de CARITAS. Asociación Vírgenes del Sol. Predio Los Heraldos
Porfirio Quintanilla Cruz	Perú	Beneficiario de CARITAS. Carretera Km 60. Fundo Mercedes

Nombre	País	Organización
Honorato Mishaja Shjoo	Perú	Centro Ñape Etnobotánico - CC.NN Infierno
Elias Duran Torres	Perú	Centro Ñape Etnobotánico - CC.NN Infierno
Discusión en Grupo (20 pesonas)	Perú	Escuela Amazónica Senen Soi
Romulo Ochoa Asiete	Perú	FADEMAD
Luciano Erasho Chuquipatit	Perú	FADEMAD
Mauro Pataro Sebastian	Perú	FECONAPIA
Cesar Sebastian Bautista	Perú	FECONAPIA
Samuel Sanchez Magin	Perú	FECONAU
Becky Judith Linares Silvano	Perú	FECONAU
Presila Maynas Romayna	Perú	FECONAU
Vidal Salazar Aguilar	Perú	Federación Agraria Departamental de Madre de Dios (FADEMAD)
Fernando Estrella Acerxamu	Perú	FENACOCA
Beatrice Huartas	Perú	FENAMAD
Segundina Cumapa	Perú	Foro Permanente
Richard M. Soria Gonzalez	Perú	IRDECON
Limber Gomez Agurli	Perú	IRDECON
Manuel Cuentas Robles	Perú	IRDECON
Lucas Benites	Perú	ProNaturaleza
Lourdes Cairuna Farabi	Perú	Robin Rama Mothers Club
Huga Chavez Valles	Perú	Robin Rama Mothers Club
Ruth Erika Ventura Amaspuen	Perú	Robin Rama Mothers Club
Lourdes Silvana Sanchez	Perú	Robin Rama Mothers Club
Susana Nunta Guimaraes	Perú	Robin Rama Mothers Club
Esther Fernandez Soldarca	Perú	Robin Rama Mothers Club
Alfredo Garcia Altamirano	Perú	TREES
Discusión en Grupo (15 personas)	Perú	Personal de Rainforest Lodge/residents de Infierno
Teddy Penaherrera	Perú	WWF/Perú
Michael Valqui	Perú	WWF/Perú
Kelly Soudre Zambrano	Perú	WWF/Perú
Cesar Sebastian Bautista	Perú	FECONAPIA
Roger Rumrill	Perú	Experto en el Amazonas
Peter Cronkleton	Perú	CIFOR
<b>USG</b>		
Holly Ferrette	Bolivia	USAID/Bolivia
Ricardo Roca	Bolivia	USAID/Bolivia
Alvaro Luna Terrazas	Bolivia	USAID/Bolivia
Julia Gorricho	Colombia	USAID/Colombia
Gabriel Escobar	Colombia	USAID/Colombia

<b>Nombre</b>	<b>País</b>	<b>Organización</b>
Bruce Bayle	Colombia	USAID/Colombia
Camila Gomez	Colombia	USAID/Colombia
Jason Girard	Colombia	USAID/Colombia
Tom Rhodes	Ecuador	USAID/Ecuador
Monica Suquilanda	Ecuador	USAID/Ecuador
Rocio Cedeno	Ecuador	USAID/Ecuador
Amy Archibald	Ecuador	STATE/Embajada de Quito
Victor Merino	Perú	USAID/Perú
Fernando Chavez	Perú	USAID/Perú
Dianna Darsney	Perú	USAID/Perú
Andrew Dowdy	USA	STATE/WHA/EPSC
Frances Colon	USA	STATE/WHA/EPSC
Tom Olszewski	USA	STATE/WHA/EPSC
Doug Ball	USA	USAID/LAC
Anne Dix	USA	USAID/LAC/RSD
Victor Bullen	USA	USAID/LAC/RSD
Connie Campbell	USA	USAID/LAC/RSD
Peter Keller	USA	USAID/LAC/RSD
Julie Kunen	USA	USAID/LAC/RSD
Christy Johnson	USA	USAID/LAC/RSD
<b>Donantes</b>		
Maurice Velentijn van Beers	Colombia	Embajada Holandesa
Discusión en Grupo (35 personas)	Colombia	Mesa Amazónica
Lucho Roman	Perú	GTZ

# ANEXO VII: ALCANCE DEL TRABAJO DE LA EVALUACIÓN

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional/ Oficina de USAID para América Latina y el Caribe (LAC)/RSD/Environment

Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina

Alcance del trabajo para la Evaluación Intermedia del Programa

## A. PROPÓSITO

La Oficina de USAID para América Latina y el Caribe requiere una evaluación y análisis de sus inversiones en la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA), de 2006 al presente. El propósito de la evaluación es determinar los rendimientos de su inversión, en términos del impacto del programa y con el fin de generar información que pueda utilizarse: (1) para mejorar el diseño y la implementación de las actuales actividades de ICAA y de las planeadas para el futuro; y (2) en el diseño de la segunda etapa de ICAA.

## B. ANTECEDENTES

ICAA es el emblema del programa de conservación regional de la biodiversidad de USAID/LAC, que complementa una larga historia y una amplia gama de otras actividades de gestión de recursos naturales y conservación en la cuenca amazónica auspiciadas por USAID. ICAA se diseñó después de un programa de cinco años (ejercicios fiscales de 2006 a 2011) con un apoyo de US \$35 millones de dólares de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y con US \$10 millones de dólares de apoyo conjunto de los socios encargados de la implementación.

A través de ICAA, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional financia a veinte organizaciones socias, las cuales se organizan bajo cuatro consorcios de campo, a través de Convenios de Cooperación y de un contrato directo con la Unidad de Apoyo de ICAA. Los consorcios de conservación y la UA trabajan en cuatro países: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. ICAA está diseñada para trabajar de manera innovadora y transfronteriza para salvar una de las regiones con mayor biodiversidad en el mundo. El trabajo comprende el fortalecimiento de grupos indígenas; la convocación a diálogos sobre políticas regionales y nacionales sobre las principales fuentes de destrucción forestal; y el propiciar el poder de organizaciones y agencias locales para crear y gestionar nuevas zonas protegidas y territorios indígenas.

A la fecha, ICAA ha gastado \$15.2 millones y se encuentra a mitad del camino establecido en el marco temporal diseñado originalmente. El equipo de USAID/LAC encargado de la gestión de ICAA determinó la conveniencia de que en este punto intermedio de la implementación, se revisara la validez del enfoque estratégico de ICAA, con base en lo esperado y en los resultados reales; y usar las respuestas a estas preguntas para guiar decisiones sobre el contenido, financiamiento y gestión del programa, conforme a las obligaciones del ejercicio fiscal de 2009 para los fondos de ICAA, así como para las proyecciones a futuro.

El principal objetivo de esta evaluación es realizar una evaluación colaborativa del programa existente de ICAA y ofrecer recomendaciones para mejorarlo. Un objetivo secundario es brindar recomendaciones a USAID sobre inversiones de recursos futuros, conforme estén disponibles. Dichas recomendaciones incluirán sugerencias a USAID, sobre asuntos temáticos y/o zonas

geográficas que pudieran convertirse en focos de futuras inversiones en ICAA, así como sugerencias para la gestión de programas relacionados.

## C. ASUNTOS QUE SE ABORDARÁN

A través de una combinación de visitas a sitios, entrevistas, revisión de materiales, juntas y uno o más talleres regionales, el equipo realizará lo siguiente:

1. Evaluar el impacto a la fecha, de ICAA;
2. Proporcionar orientación constructiva sobre la implementación de actividades de USAID gestionadas en ICAA;
3. Generar información y recomendaciones esenciales que se requieren para informar y mejorar la programación de recursos de los ejercicios fiscales de 2010 y 2011, a través de mecanismos actuales; y
4. Proporcionar recomendaciones a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional con el fin de programar recursos para los ejercicios fiscales de 2010 a 2015, destinados a la expansión de la iniciativa.

La evaluación abordará específicamente:

- ¿De qué manera los elementos del programa se **desempeñan** para alcanzar resultados?
- ¿De qué manera la **estructura de gestión** de subsidios, tanto para la iniciativa general como la individual, afecta el desempeño del programa?
- ¿Cuán efectivo es el **diseño estratégico general** de la iniciativa en lo que concierne a la obtención de resultados que garanticen la conservación de recursos naturales a largo plazo en la Amazonía Andina?

## D. PRODUCTOS A ENTREGAR

1. Un plan de trabajo en inglés que se analizará y revisará con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Dicho plan de trabajo deberá ser aprobado por la propia USAID antes de su implementación.
2. Entrevistas a: personal de USAID/LAC/RSD, personal de la misión, socios responsables de la implementación, contrapartes de los países huéspedes en Washington y en cada una de las capitales de los cuatro países de ICAA.
3. Conducir visitas a los sitios de implementación de proyectos de ICAA en el campo y a los cuatro países de ICAA, conforme sea viable y adecuado, con base en el tiempo y los recursos disponibles.
4. Un borrador del informe en inglés y español con un resumen ejecutivo.
5. Uno o más talleres en español en la región, para presentarse ante USAID, los socios de ICAA y personas interesadas clave, sobre los resultados del borrador de la evaluación y las recomendaciones.
6. Un informe final en inglés y español, incluyendo el resumen ejecutivo que incorpora los comentarios escritos y verbales de USAID, acerca del borrador del informe y sus opiniones sobre el taller regional. Se proporcionarán cincuenta copias en inglés y veinte en español del

informe final al Coordinador de ICAA, así como una copia electrónica en formato PDF, en ambos idiomas.

7. Una sesión en inglés, de medio día en Washington, con el fin de presentar y analizar la evaluación final ante la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y otras personas interesadas.

## **E. ESTUDIOS Y REQUISITOS DEL EQUIPO TÉCNICO**

Se considera que el equipo de expertos generales y locales con conocimientos en apoyo logístico y administrativo incluya experiencia en los campos siguientes:

- Diseño, implementación y evaluación de programas;
- Gestión en programas financiados por USAID y conocimiento sobre las políticas de dicha agencia;
- Conservación de la biodiversidad en la Amazonía Andina;
- Problemas comunes que se presentan en diversas instancias;
- La fluidez en español (conocimientos verbales y escritos al menos en el nivel de FSI 3) se requiere de la mayoría de los miembros del equipo;
- Se requieren conocimientos de español a todos los miembros del equipo (suficientes para comprensión verbal y para una comunicación verbal eficaz con los socios encargados de implementar el programa así como con otras personas interesadas en la región); y
- Número de años de experiencia deseado en evaluaciones similares, el cual no debe ser menor de ocho años.

## ANEXO VIII: PREGUNTAS E INSTRUCCIONES DE LA EVALUACIÓN

1. ¿Cuál es el avance de los elementos del programa hacia el logro de sus resultados?
  - ¿Cuál es el impacto general de ICAA hasta la fecha?
  - ¿Cómo se puede aumentar el impacto de la iniciativa?
  - ¿Cuál ha sido el impacto respectivo de los consorcios individuales y de la Unidad de Apoyo?
2. ¿De qué manera la estructura de gestión de subsidios, tanto para la iniciativa general como para la individual, afecta el desempeño del programa?
  - Con respecto a la gestión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, ¿qué mejoras pueden realizarse para enriquecer el desempeño actual del programa?
  - Las estructuras de gestión de los socios de ICAA, ¿están apoyando o impidiendo su éxito?
  - Si anticipamos una expansión de la iniciativa, ¿debe USAID continuar dirigiendo la gestión de ICAA desde la oficina de LAC/RSD en Washington con un enfoque de equipo en una amplia región, o existen otras opciones de gestión (por ejemplo, instalar el programa regional en una de las misiones; diferentes configuraciones de gestión de las responsabilidades, etc.) para aumentar la eficacia de ICAA como programa regional?
  - ¿Qué recomienda la evaluación en términos de la estrategia original de ICAA respecto al de diseño e implementación, que incluía un período de nueve meses en el cual los consorcios tenían tiempo para establecer relaciones internas, procesos de gobernanza y desarrollar el plan de trabajo completo del programa?
  - ¿Debe repetirse este enfoque o es más eficaz que los consorcios elaboren planes de trabajo y que comiencen a trabajar al recibir el subsidio?
3. ¿En qué medida el diseño estratégico general de la iniciativa está conduciendo hacia resultados que protegerán la conservación de recursos naturales a largo plazo en la Amazonía Andina?
  - ¿Ha sido eficaz ICAA en su capacidad para formar grupos de apoyo, gestión territorial e implementación de políticas, y en el aprovechamiento de inversiones de USAID y de sus socios?
  - El enfoque regional del programa, ¿representa beneficios al abordar problemas de conservación regionales y transfronterizos y aprovechar oportunidades? ¿Cómo puede mejorar la eficacia de la iniciativa?
  - ¿Cuál agencia de USAID, USG, donadores múltiples u otras alianzas han aumentado el impacto regional de ICAA a la fecha?

- ¿Debe ICAA establecer relaciones más formales con gobiernos u organismos regionales (por ejemplo, CAN)? De ser así, ¿cómo deben ser esas relaciones?
  - En lo que concierne particularmente a los asuntos indígenas y de conservación de la biodiversidad, ¿ha sido eficaz ICAA en su capacidad de construcción y sus relaciones de trabajo entre las organizaciones indígenas así como entre dichas organizaciones y otros grupos interesados en la conservación, ya sea dentro o a través de la zonas temáticas y geográficas donde ICAA ha realizado inversiones?
4. Recomendaciones a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional sobre la programación de recursos de los ejercicios fiscales de 2010 a 2015, para la expansión de la iniciativa.
- ¿Es aconsejable extender todos los convenios actuales, bien sea en duración o en alcance del trabajo?
  - De ser así, ¿existen actividades particulares en estos convenios que deben tomarse en cuenta para la expansión?
  - De lo contrario, ¿qué estrategias de salida se recomiendan para el cierre de los programas actuales programado en 2011?
  - ¿Cuál es el papel que los actuales socios tienen en las posibles inversiones de ICAA en el futuro?

## ANNEX IX: ICAA PERFORMANCE AGAINST PROGRAM INDICATORS

### ICAA Indicator Definitions, Targets and Achievements, as of 30 September 2009

[Note: All targets and results listed in this table are cumulative, *except* each year's hectares numbers represent annual scoring of all managed parcels.]

**Indicator 1: Number of hectares under improved natural resources management as a result of USG assistance.**  
(USAID Program Element Indicator)

Unit of Measurement: Numbers of hectares, disaggregated by type of area

Definition of Indicator: "Improved NRM" includes activities that promote enhanced management of natural resources *for one or more objectives, e.g., sustaining soil &/or water resources, mitigating climate change, &/or promoting sustainable agriculture, etc.* Management should be guided by a stakeholder-endorsed process following principles of sustainable NRM, improved human & institutional capacity for sustainable NRM, access to better information for decision-making, &/or adoption of sustainable NRM practices.

Baseline Value	FY07		FY08		FY09		FY10		FY11		Cumulative Total	
	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual
2,287,842	2,413,321	1,256,379	2,550,950	2,810,413	2,872,248	2,763,246	3,119,724		3,358,385		3,358,385	

**Indicator 2: Number of hectares in areas of biological significance under improved management as a result of US Government assistance.**  
(USAID Program Element Indicator)

Unit of Measurement: Numbers of hectares, disaggregated by type of area

Definition of Indicator: "Improved Management" includes activities that promote enhanced management of natural resources *for the objective of conserving biodiversity in areas that are identified as biologically significant through national, regional, or global priority-setting processes.* Mgmt. should be guided by a stakeholder-endorsed process following principles of sustainable NRM & conservation, improved human & institutional capacity for sustainable NRM & conservation, access to better information for decision-making, &/or adoption of sustainable NRM & conservation practices.

Baseline Value	FY07		FY08		FY09		FY10		FY11		Cumulative Total	
	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual
453,723	808,916	1,040,790	1,236,411	966,023	1,414,119	2,084,906	2,779,076		3,027,431		3,027,431	

**Indicator 3: Number of people trained in NRM &/or biodiversity conservation as a result of USG assistance.**  
**(USAID Program Element Indicator)**

Unit of Measurement: Number of people, disaggregated by sex, ICAA partner & consortia or other instit..., type of training

Definition of Indicator: New USAID environmental indicator under Program Element 8.1. NRM and/or Biodiversity Conservation include organizational development & inter-institutional topics. Number trained is cumulative.

Baseline Value	FY07		FY08		FY09		FY10		FY11		Cumulative Total
	Target	Actual	Target								
0	1,514	1,662	5,980	6,904	7,752	34,476	31,362		36,072		36,072

**Indicator 4: Numbers of policies, laws, agreements or regulations promoting sustainable NRM and conservation that are implemented as a result of USG assistance.**  
**(USAID Program Element Indicator)**

Unit of Measurement: Number of policies, laws, agreements or regulations implemented

Definition of Indicator: New USAID environmental indicator under Program Element 8.1. NRM and/or Biodiversity Conservation. ICAA field partners will be influencing the implementation of numerous policies, laws, regulations and agreements. Working at the Basin-level, the ISU is most able to influence implementation of agreements or regulations, rather than policies and laws. The target numbers represent each year's achievements.

Baseline Value	FY07		FY08		FY09		FY10		FY11		Cumulative Total
	Target	Actual	Target								
0	5	4	18	17	72	61	109		133		133

