



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



Fotos: Equipo Evaluador

# EVALUACIÓN INTERMEDIA: AMAZONÍA INDÍGENA, DERECHOS Y RECURSOS - AIRR

INFORME FINAL

MAYO 2023

Esta publicación fue producida por encargo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparado independientemente por el Instituto de Estudios Peruanos, subcontratista de EnCompass LLC para Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad (MELS) contrato 72052719D00001. Los contenidos expresados son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

# RESUMEN

El documento presenta la evaluación intermedia del Proyecto Amazonía Indígena, Derechos y Recursos – AIRR el cual se inició el 2019 y concluye el 2024. El proyecto busca mejorar la participación de los Pueblos Indígenas en el desarrollo económico sostenible cultural y ambiental de la Amazonía, conduciendo a la conservación de la biodiversidad y a la reducción de las emisiones por la pérdida de bosques, para asegurar una vida plena de los Pueblos Indígenas y otras poblaciones de la Amazonía. La evaluación tuvo un enfoque cualitativo, se realizó un análisis documental y 44 entrevistas a profundidad a socios estratégicos, implementadores y otros actores (46 mujeres y 36 hombres). La evaluación revela que AIRR ha permitido avanzar en procesos sostenidos de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones indígenas tanto en la defensa de sus derechos y sus territorios, como en la promoción de emprendimientos indígenas. Se identificó que los resultados de los emprendimientos dependen de la consolidación de cadenas de valor y afianzar el acceso a mercados con inversionistas de impacto. Las mujeres y los jóvenes avanzaron en visibilizar su presencia y liderazgo. La sostenibilidad de los resultados finales depende de mantener las estrategias de incidencia de las organizaciones indígenas que abone en sostener sus agendas en la defensa de sus territorios y de sus derechos económicos, consolidando el desarrollo de los emprendimientos. Finalmente, se plantearon recomendaciones que permitirán potenciar los beneficios logrados, entre ellas, aumentar la participación de las organizaciones indígenas en la administración y el manejo de recursos, el fortalecimiento de las capacidades en temas comerciales y administrativos de los emprendimientos y la mejorar de la calidad de los productos.

# ABSTRACT

The document presents the mid-term evaluation of the Amazon Indigenous Rights and Resources (AIRR) Activity, which began in 2019 and ends in 2024. The Activity seeks to improve the participation of Indigenous Peoples in sustainable economic, cultural, and environmental development for the Amazon, leading to the conservation of biodiversity and the reduction of emissions from forest loss. AIRR also aims to help Indigenous Peoples and other populations of the Amazon live fuller and happier lives. The evaluation team used a qualitative methodology that included a documentary analysis and 44 in-depth interviews with strategic partners, implementer organizations, and other stakeholders -46 women and 36 men-. The evaluation reveals that AIRR efforts have resulted in sustained processes of capacity building of indigenous organizations in the defense of their rights and territories, as well as in the promotion of indigenous entrepreneurships. The evaluation also reveals that the positive results for indigenous entrepreneurships depend on the consolidation of value chains and on the strengthening of access to markets with impact investors. Women and young people made progress in making their presence and leadership more visible. The sustainability of AIRR's results depends on indigenous organizations' capacity to use advocacy strategies in support of their agendas to defend their territories and economic rights, as well as to consolidate their entrepreneurships. Finally, the evaluation team recommends that AIRR enhances the benefits achieved, by increasing the participation of indigenous organizations in the administration and management of resources, strengthening the commercial and administrative capacities of the entrepreneurships, and improving product quality.

# CONTENIDO

- SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....iv**
- RESUMEN EJECUTIVO .....vi**
- PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....1**
  - PROPÓSITO..... 1
  - PREGUNTAS DE EVALUACIÓN ..... 1
- ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....2**
- MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y LIMITACIONES.....4**
  - TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..... 4
  - MUESTRA..... 5
  - FORTALEZAS Y LIMITACIONES ..... 6
- CONTEXTO .....7**
- HALLAZGOS.....10**
  - FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES INDÍGENAS ..... 10
  - EMPRESARIOS INDÍGENAS..... 30
  - GOBERNANZA..... 43
  - ASOCIACIÓN CON PUEBLOS INDÍGENAS AMAZÓNICOS ..... 60
  - BILATERAL VERSUS REGIONAL ..... 71
  - TEORÍA DE CAMBIO ..... 78
- LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS.....86**
  - LECCIONES APRENDIDAS..... 86
  - BUENAS PRÁCTICAS..... 88
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....89**
  - CONCLUSIONES ..... 89
  - RECOMENDACIONES ..... 95
- ANEXOS .....98**
  - ANEXO A. EXECUTIVE SUMMARY ..... 98
  - ANEXO B: EQUIPO DE EVALUACIÓN..... 108
  - ANEXO C: TÉRMINOS DE LA EVALUACIÓN ..... 110
  - ANEXO D. DOCUMENTOS REVISADOS ..... 116
  - ANEXO E. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..... 119
  - ANEXO F. ENTREVISTAS REALIZADAS ..... 140
  - ANEXO G. TABLAS COMPLEMENTARIAS ..... 143
  - ANEXO H: DECLARACIÓN DE NO CONFLICTO DE INTERESES ..... 172

# SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AIDSESP	Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
APEA	Análisis Político Económico Aplicado
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CDN	Comité Directivo Nacional
CDR	Comité Directivo Regional
CEI	Comité de Economía Indígena
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas
CCNN	Comunidades Nativas
CODEPISAM	Coordinadora de Desarrollo de los Pueblos Indígenas de la región San Martín
COIAB	Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira
COICA	Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica
COP	Conferencia de las Partes
CONFENIAE	Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonía Ecuatoriana
CORPI-SL	Coordinadora Regional de los Pueblos Indígenas de San Lorenzo
CORPIA-A	Coordinadora Regional de los Pueblos Indígenas de AIDSESP Atalaya
CRIC	Consejo Regional Indígena del Cauca en Colombia
DAR	Derecho, Ambiente y Recursos Naturales
EGIDA	Escuela de Gobierno Indígena y Desarrollo Amazónico
EAE	Evaluación Ambiental Estratégica
EIA	Evaluación de Impacto Ambiental
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEPOIMT	Federação dos povos e organizações indígenas do Mato Grosso
FEPIPA Pará)	Federação dos Povos Indígenas do Estado do Pará (Federación de Pueblos Indígenas de
GEI	Gases de Efecto Invernadero
ICV	Instituto Centro de Vida
IPAM	Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia
MEL	Monitoreo, evaluación y aprendizaje
MINAM	Ministerio del Ambiente de Perú
MINCUL	Ministerio de Cultura de Perú
NESsT	Non-profit Enterprise and Self-Sustainability Team

OIT	Organización Internacional del Trabajo
OOII	Organizaciones Indígenas
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONIC	Organización Nacional Indígena de Colombia
OPAN	Operação Amazônia Nativa (Operación Amazonía Nativa)
OPI	Observatorio de Derechos Humanos de los Pueblos Indígenas Aislados y de Contacto Reciente de Brasil
OPIAC	Organización de los Pueblos Indígenas de la Amazonia Colombiana
ORAU	Organización Regional AIDSESEP Ucayali
ORPIA	Organización Regional de los Pueblos Indígenas de Amazonas
ORPIO	Organización Regional de Pueblos Indígenas del Oriente
ORPIAN	Organización Regional de Pueblos Indígenas de la Amazonía Norte del Perú
OSINFOR	Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre en Perú
OZIP	Organización Zonal Indígena del Putumayo
PARNAJu	Parque Nacional del Juruena en Brasil
PFGTI	Programa de Formación en Gobernanza Territorial Indígena
PMU	Project Management Unit (Unidad de Gestión del Proyecto)
P&R	Pausa y Reflexión
SAAT	Sistema de Alerta y Acción Temprana de AIDSESEP
SAT-RR	Sistema de Alerta Temprana de Amenazas a los Pueblos Indígenas y sus Respuestas Rápidas de COICA
SERFOR	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
SOMAI	Sistema de Observación y Monitoreo de la Amazonía Indígena
TdC	Teoría de Cambio
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
USG	Gobierno de los Estados Unidos
USAID	Agencia de los Estados Unidos de Norteamérica para el Desarrollo Internacional
WWF	Fondo Mundial para la Naturaleza

# RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto “Amazonía Indígena, Derechos y Recursos” (AIRR, por sus siglas en inglés) busca mejorar la participación de los Pueblos Indígenas en el desarrollo económico sostenible cultural y ambiental de la Amazonía, conduciendo a la conservación de la biodiversidad y a la reducción de las emisiones por la pérdida de bosques, para asegurar una vida plena de los Pueblos Indígenas y otras poblaciones de la Amazonia. Se implementa a través de alianzas entre el Fondo Mundial para la Naturaleza/ Fondo Mundial para la vida silvestre (WWF) con socios de las Federaciones Indígenas Nacionales y Organización Regional de Pueblos Indígenas de la Amazonía y socios de organizaciones no gubernamentales (ONG) en cuatro países: Brasil, Colombia, Ecuador y Perú.

## PROPÓSITO

Evaluar el progreso del Proyecto “Amazonía Indígena, Derechos y Recursos”, capturar las lecciones aprendidas de los primeros tres años de su implementación, analizar escenarios futuros y realizar recomendaciones a fin de fortalecer el desempeño, la gestión y la estructura de gobierno del proyecto, teniendo en cuenta sus procesos operativos y organizativos.

## PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Las preguntas de evaluación fueron las seis siguientes:

1. ¿En qué medida los esfuerzos de AIRR para fortalecer el desempeño gerencial de las organizaciones indígenas, sus habilidades técnicas y de negociación mejoraron su participación en la toma de decisiones?
2. ¿Están encaminadas las actividades de desarrollo e inversión de empresas indígenas a lograr sus objetivos inmediatos (cumplimiento de metas) o sus objetivos más amplios de mejorar las condiciones económicas y los derechos de los pueblos indígenas?
3. ¿Cómo ha influido la estructura de gobierno del proyecto (sub-sociedades, asociaciones, empresas, federaciones y comités directivos) en a) la implementación, b) la gestión y c) la gestión adaptativa de este proyecto regional?
4. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades de asociarse con organizaciones indígenas amazónicas?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que AIRR sea un proyecto transfronterizo regional en lugar de cuatro proyectos bilaterales?
6. ¿Siguió siendo válida la teoría de cambio original?

## METODOLOGÍA

El enfoque metodológico utilizado por el equipo evaluador fue mixto, cuantitativo–cualitativo, con predominancia cualitativa. Se revisó documentación estratégica del proyecto, y se realizaron 44 entrevistas a profundidad (25 individuales y 19 grupales), presenciales y virtuales, cubriendo una muestra de 82 personas: 46 mujeres y 36 hombres, para garantizar las opiniones de todos los socios, ONG, organizaciones indígenas y USAID.

# HALLAZGOS

## FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE ORGANIZACIONES INDÍGENAS

- Las organizaciones indígenas fortalecieron sus habilidades técnicas y de incidencia por las estrategias desarrolladas por AIRR (soporte técnico e información generada como diagnósticos, documentos de análisis, planes), lo cual ha permitido una participación más informada y propositiva en los espacios de toma de decisiones como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 26) y el Acuerdo de Escazú (COP I), entre otros.
- Los esfuerzos generados por AIRR para que las organizaciones indígenas realicen incidencia en espacios nacionales e internacionales determinados ha promovido iniciativas de defensa de sus derechos de manera articulada y estratégica como la “Estrategia de incidencia para la participación de la COICA en espacios a nivel internacional en el marco de proyectos extractivos y de infraestructura”.
- La participación de las Organizaciones Indígenas en espacios de toma de decisiones nacionales e internacionales fue facilitada por AIRR con el apoyo técnico y económico a sus representantes y equipos técnicos.
- Las organizaciones indígenas han desarrollado instrumentos de gestión y organización institucional para mejorar su desempeño gerencial, incluyendo la experiencia obtenida en la administración de subvenciones.
- Las actividades formativas con las mujeres permitieron una mejora de capacidades en la defensa de sus derechos lo que ha sido de gran utilidad para el intercambio de experiencias a nivel nacional y regional. Sin embargo, continúa siendo un desafío lograr una participación paritaria de las mujeres indígenas en los procesos formativos, la igualdad de oportunidades para acceder a espacios clave de decisión y representación, así como la equidad en el acceso y gestión del conocimiento.

## EMPRENDIMIENTOS INDÍGENAS

- Los emprendimientos indígenas seleccionados por AIRR han fortalecido sus capacidades para la mejora de sus procesos productivos, administrativos y comerciales a través de las capacitaciones y asesorías especializadas.
- Los emprendimientos indígenas están en la etapa de identificación de inversionistas de impacto que les permitan la integración de cadenas de valor sostenible.
- En la mayoría de los emprendimientos, los beneficios que están potenciándose en términos de ingresos alcanzan a un número reducido de familias. El impacto sobre la comunidad es focalizado y menor.
- Los emprendimientos han tenido un papel protagónico en el proceso de construcción del concepto de economía indígena, generando espacios de discusión para la comprensión y adaptación de un concepto generalizable para los cuatro países en los próximos años.
- El avance de los emprendimientos indígenas ha fortalecido el discurso en las organizaciones indígenas sobre los derechos de los pueblos indígenas al hacer más visible la dimensión del desarrollo económico y la conservación de los recursos naturales.

- AIRR ha incentivado la participación de las mujeres indígenas en los emprendimientos, sin embargo, persisten imperativos culturales, roles y estereotipos asignados a las mujeres, como la división sexual del trabajo, los celos de pareja y otras actitudes machistas, que no favorecen su liderazgo pleno al frente de los emprendimientos.

## GOBERNANZA

- La implementación y gestión de AIRR, dada la compleja estructura de gobierno, por la presencia de múltiples socios en los cuatro países con roles diferenciados, llevó a un primer año centrado en la convocatoria de los socios, diseño de procesos y protocolos de gestión para echar andar el proyecto en las mejores condiciones posibles, dados los contextos nacionales.
- La gestión de AIRR buscó que las organizaciones indígenas asuman un rol protagónico como socios en la toma de decisiones con la instalación, conformación y funcionamiento de tres órganos deliberativos: el Comité Directivo Regional (CDR), los Comités Directivos Nacionales (CDN) y los Comités de Economía Indígena (CEI). El apoyo de soporte técnico posibilitó abrir los espacios de participación en la estructura de gobierno del proyecto.
- La exigencia de asumir estándares comunes en los aspectos administrativos, manejo de recursos humanos y rendición de cuentas en concordancia con los procedimientos de ejecución de recursos de USAID y WWF generó situaciones difíciles que la gestión adaptativa del proyecto pudo resolver.
- La estructura de gobierno del proyecto es compleja, con multiplicidad de niveles y actores y se han generado canales comunicacionales complementarios que se utilizan cuando algún espacio de toma de decisiones se entampa, facilitando la gestión adaptativa.
- La administración de las subvenciones desde una perspectiva técnica fue un aprendizaje, permitió fortalecer las instituciones y continúa representando un desafío diferenciado entre los países. El manejo de las subvenciones fue mejor en Perú y en COICA.
- La capacidad de gestión adaptativa de AIRR facilitó la implementación de estrategias creativas y espacios seguros para el cuidado de menores, lo que ha permitido igualdad de condiciones para que las mujeres indígenas madres participen de los procesos de formación de capacidades y empoderamiento.

## ASOCIACIÓN CON PUEBLOS INDÍGENAS AMAZÓNICOS

- Entre los desafíos que AIRR ha enfrentado mediante la gestión adaptativa en su trabajo con organizaciones indígenas se encuentran: los contextos políticos nacionales cambiantes y muchas veces adversos, que se manifestaron en amenazas a sus derechos políticos y económicos, caso de Brasil con trabas y limitaciones del gobierno hacia reivindicaciones indígenas, la urgencia de respuesta para la protección de los defensores ambientales, la urgencia de consolidar la relación entre los diferentes socios y la necesidad de responder a demandas específicas de dichas organizaciones.
- Las oportunidades del proyecto de asociarse con los pueblos indígenas amazónicos y trabajar de manera coordinada, brindó la posibilidad de intercambiar aprendizajes, fortalecer el diálogo intercultural y multiactor, ofrecer nuevas oportunidades de formación y empoderamiento a jóvenes y mujeres, recoger los aprendizajes colectivos de los avances de las organizaciones en sus propios países y articularlos a nivel regional.

- La reducida efectividad de los Comités Directivos Nacionales (CDN), manifestada en la lentitud de la toma de decisiones, está vinculada a factores tales como la situación institucional que estén atravesando las organizaciones indígenas, caso del cambio de directivas, sus recargadas agendas, y la gestión de proyectos diversos. Además, las organizaciones indígenas no han encontrado los mecanismos para atender simultáneamente las demandas de acción en sus amplias agendas.

## BILATERAL VERSUS REGIONAL

- Entre las ventajas de AIRR de ser un proyecto regional transfronterizo está el fortalecimiento de la presencia e incidencia de las organizaciones indígenas en los ámbitos nacional e internacional, en particular en los espacios de intercambio de aprendizajes y de defensa de los derechos políticos, económicos y sus territorios.
- Las desventajas de AIRR de ser un proyecto regional transfronterizo fueron las mayores exigencias que conlleva responder a las demandas técnicas y administrativas (logísticas, comunicación, atención a las organizaciones indígenas en la cobertura y ámbito de los paisajes).
- Las ventajas o desventajas de ser proyectos nacionales o proyecto regional son relativas, dependerá de qué problemática y desafíos se van a atender y cómo se definen los acuerdos institucionales entre los socios, así como las estrategias de implementación.

## TEORÍA DE CAMBIO

- La teoría de cambio del proyecto AIRR diseñada al inicio sigue siendo válida en su visión y objetivo general cual es garantizar que los derechos e intereses económicos de los pueblos indígenas se incorporen en la planificación del desarrollo de los sectores públicos y privados en la Amazonia, pero, aún se requiere una mayor integración en las cadenas de resultados a nivel de los paisajes priorizados.
- La participación de los socios en los ajustes de la teoría de cambio fue una reflexión permanente y conjunta, incorporando en especial a las organizaciones indígenas del nivel nacional e internacional.
- El sistema de indicadores está muy bien formulado desde el punto de vista técnico y administrativo. Pero, los socios, principalmente las organizaciones indígenas, no cuentan con información suficiente que deben manejar para monitorear el nivel de avance de algunos indicadores de producto y procesos, por ejemplo, cómo van las ventas en los emprendimientos, y los niveles de liderazgo femenino.

## CONCLUSIONES

- I. Las organizaciones indígenas han fortalecido sus habilidades técnicas y de incidencia en distinto grado según cada país. La implementación de un enfoque orientado al logro de incidencia es que no sólo complementa las distintas iniciativas de las organizaciones indígenas (implementadas en el marco de otras alianzas), sino que además las ordena, articula y potencia con herramientas de sustento técnico. Esto permite una participación más informada, estratégica y propositiva en los espacios de negociación y toma de decisiones, lo que ha funcionado para mejorar sus posibilidades de lograr incidencia.

2. Hay avances importantes en el desarrollo de instrumentos de gestión y organización institucional de AIDSESEP (Perú) y OPIAC (Colombia), sin embargo, evidenciar los resultados de su aplicación en la mejora de la gerencia y procesos de las organizaciones indígenas, requiere de mediciones posteriores pues recién se han desarrollado, principalmente en el tercer año del proyecto.
3. El manejo directo de fondos por parte de las organizaciones indígenas les ha permitido ganar mayor experiencia en su gestión. Este proceso de aprendizaje fue un reto para el proyecto pues implicó que múltiples organizaciones socias de AIRR de los cuatro países tuvieran que adecuarse a un único formato de gestión, lo que insumió tiempo. Una externalidad negativa producto de lo anterior fue el uso de recursos para los costos operativos y administrativos de varias organizaciones, los cuales pudieron haber sido asignados para financiar más emprendimientos. Asimismo, no se identifican mecanismos que apunten a garantizar que esta experiencia obtenida permanezca en las organizaciones una vez que cambien las dirigencias. Sobre el impacto real en términos financieros, para esta evaluación no se contó con información financiera del proyecto.
4. La contribución del proyecto AIRR al empoderamiento y participación de las mujeres respecto a la defensa de sus derechos e intereses económicos, a través del fortalecimiento de sus conocimientos y capacidades, ha sido significativa; a pesar de que hasta el momento no se ha podido conseguir una participación paritaria sostenida, los avances son notables en cuanto al fortalecimiento de sus capacidades. El proyecto continúa apuntando a superar los múltiples desafíos y barreras que se presentan a través de distintos mecanismos como el apoyo a la realización de encuentros sólo de mujeres, los sistemas de cuotas, asesorías técnicas a demanda de los socios de las organizaciones indígenas para la modificación de sus estatutos o la creación planes de género al interior de sus organizaciones, el sistema de guarderías, por mencionar los más significativos.
5. Los emprendimientos indígenas han logrado un avance importante que podemos llamar un primer hito en cuanto al fortalecimiento de sus capacidades productivas, administrativas (contables y financieras) y comerciales (se han capacitados tanto hombres como mujeres). Se destaca que, a pesar de haber sido un trabajo difícil (por los contenidos y el tiempo de dedicación) para los emprendimientos, éstos han internalizado el valor de estos procesos para lograr crecer y mejorar sus ventas e ingresos.
6. El tiempo y esfuerzo invertidos por AIRR con los emprendimientos han sido fundamentales para lograr un primer hito en la mejora de capacidades de estos. Sin embargo, aún hay un camino por recorrer para el logro de objetivos inmediatos (mejora de capacidades productivas, administrativas y comerciales) y objetivos más amplios (como integración a cadenas de valor sostenibles, la conservación de la biodiversidad, o un impacto significativo en la economía de las comunidades, que impliquen procesos productivos que no dañen el ambiente, que reduzcan la deforestación y generen una dinámica económica en las comunidades nativas). Estos resultados se prevé que serán bastante variables entre emprendimientos, debido a las diferencias en las características de cada uno, como, por ejemplo: el tamaño del emprendimiento (asociado a la categoría en la que está), el giro del negocio, el grado de involucramiento de más miembros de la comunidad, u otros aliados con los que cuente.
7. El desarrollo positivo de los emprendimientos indígenas refuerza la construcción del discurso político de las organizaciones indígenas sobre los derechos de los pueblos indígenas, su papel en

la conservación y sostenibilidad de los recursos naturales y la biodiversidad, y la economía indígena.

8. El proyecto AIRR ha incentivado permanentemente la participación de las mujeres indígenas, así como la promoción de sus liderazgos al frente de los emprendimientos o iniciativas indígenas, sin embargo, la persistencia de imperativos culturales y roles de género en las comunidades indígenas que obstaculizan su participación y debilitan su liderazgo, continúa teniendo una fuerte influencia para avanzar en la igualdad de condiciones y la distribución equitativa de los beneficios económicos.
9. Fue difícil poner en marcha la compleja estructura de gobierno, demandó a la implementación y gestión de AIRR del primer año la generación de condiciones y procesos de toma de decisiones clave como el establecimiento de vínculos de confianza entre los socios, priorizar los sitios e iniciar la planificación operativa cuesta arriba. Como producto de la complejidad de la estructura de gobierno, se dio un periodo de adecuación y diseño de procesos y protocolos de gestión, lo que generó que en el primer año primaran estudios y líneas de base, diseño y establecimiento de protocolos y procesos necesarios para avanzar en los retos que exigían los objetivos planeados. Durante este periodo inicial se avanzó en las relaciones entre los actores que se familiarizaron en sus roles y compromisos en el proyecto, condición necesaria para facilitar la operación de AIRR en adelante. Luego se logró un mejor ritmo en el segundo año y bastante mejor en el tercero.
10. En cuanto a la estructura de gobierno del proyecto, los tres órganos deliberativos CDN, CEI y CDR constituyeron un espacio dinámico y retador para las propias organizaciones indígenas y a su vez generaron la exigencia de establecer una gobernanza multi actor (puntos focales, WWF y las organizaciones indígenas). Así, si bien no se alcanzaron consensos en todos los momentos de toma de decisiones, la estructura ha sido lo suficientemente flexible para permitir la gobernanza del proyecto y el desarrollo de sus planes y actividades.
11. Dentro de las fortalezas, la permanente gestión adaptativa de AIRR se tradujo en un buen apoyo técnico para la capacitación administrativa, la reducción de brechas de conocimiento y manejo tecnológico mediante la conectividad, los lineamientos en el uso de recursos, la creación de espacios de diálogo intercultural e interseccional y aprendizajes en el manejo de las subvenciones (*grants* y *sub grants*); y dentro de las debilidades, la demora en la comprensión de los roles y funciones de los miembros del CDR y de los CDN que generó atrasos en su funcionalidad y dinámica, principalmente por las barreras y limitaciones de comunicación; las reducidas dirigencias bajo liderazgos femeninos; y logros muy iniciales de los emprendimientos indígenas.
12. AIRR Perú y AIRR Regional lograron manejar desde el primer año las subvenciones con mayor solvencia técnica, no fue lo mismo para Ecuador (tener en cuenta que no implementó el objetivo sobre “Derechos e intereses económicos indígenas incorporados en la planificación del desarrollo de los sectores público y privado”) y Colombia, por lo que consideramos un reto no resuelto totalmente en todos los 4 países.
13. La administración de las subvenciones desde una perspectiva técnica fue todo un aprendizaje y continúa de un lado representando un desafío diferenciado entre los países y de otro permitieron fortalecer sus instituciones. El rendimiento de las subvenciones fue mejor en Perú y en COICA, porque lograron manejar mayores montos y sus rendiciones se ajustaron a los tiempos requeridos.

14. La implementación de un sistema estructurado de cuidado de menores en los procesos de capacitación representó una experiencia exitosa de la capacidad de gestión adaptativa del proyecto, porque se llegaron a superar las barreras administrativas que había para este tipo de gastos, teniendo un impacto positivo en la disminución de la deserción de las mujeres indígenas madres y en la mejora de la calidad de su participación.
15. Asociarse con los pueblos indígenas amazónicos tiene como principal oportunidad el reconocer y recoger las prioridades de las organizaciones indígenas, en respeto de su autonomía, y mejorar los aprendizajes colectivos de los avances de las organizaciones indígenas en sus propios países y articularlos a nivel regional. Mientras que se presentan como desafíos las cambiantes coyunturas políticas nacionales, la comprensión de la autonomía política-cultural, las características y agendas heterogéneas que en ocasiones compiten y la urgencia de abordar de forma sistémica y transversal las desigualdades de género arraigadas, lo que ha exigido una permanente adaptación.
16. El funcionamiento de los Comités Directivos Nacionales (CDN) es crucial para la gobernanza del proyecto en todos los países y su efectividad constituye aún un reto. A pesar de tener un rol bien definido en la implementación del proyecto y de contar con un funcionamiento flexible y adaptativo se registró un interés reducido en mantener una dinámica más proactiva con el Proyecto, lo que se reflejó en insuficiente involucramiento de los actores, participación y respaldo a los compromisos. Esto se debió a factores como: - situación institucional que estén atravesando las organizaciones indígenas (cambio de directivas y liderazgos, que afectó la continuidad de los consensos previos), - dificultad para las intersecciones de las diversas agendas de las organizaciones indígenas y las agencias de cooperación, y - prioridades en la ocupación del tiempo de los dirigentes.
17. La mejora del papel de las organizaciones de los Pueblos Indígenas en el resto de la vida del proyecto y más allá dependerá de consolidar los avances conseguidos en la institucionalidad de las organizaciones indígenas y de generar las condiciones suficientes para la sostenibilidad de dicha institucionalidad y de los emprendimientos indígenas.
18. El abordaje de un proyecto regional transfronterizo amazónico no es nuevo en nuestros países, pero ha sido particularmente más complejo y retador, por las ventajas y desventajas de asumir AIRR como proyecto regional:
  - Desde las ventajas, se potenció la presencia de las organizaciones indígenas para la defensa de los derechos políticos y económicos y se fortaleció el liderazgo indígena globalizado, en particular la aparición de nuevos líderes políticos, mujeres y jóvenes.
  - Desde las desventajas, podemos señalar, de un lado, las barreras propias como la dispersión geográfica y las dificultades de comunicación entre las propias organizaciones indígenas, y de otro lado, el reto de gestionar con eficiencia los presupuestos de las subvenciones y los costos operativos de la comunicación oportuna.
19. Los beneficios del proyecto AIRR en un enfoque regional o uno bilateral es relativo, en ambas situaciones pueden generarlos, dependerá del grado de escalamiento político y económico que puedan tener tanto las organizaciones como los emprendimientos indígenas y cómo se prepara la gestión del proyecto a nivel de los acuerdos institucionales entre los socios, y las propias estrategias adaptativas y resilientes a los contextos.
20. La teoría de cambio del Proyecto AIRR sigue siendo válida en su propuesta de cambio más estratégico, referido a la incorporación de los derechos e intereses económicos en la planificación del desarrollo de los sectores públicos y privados en la Amazonia. Sin embargo, el

alcance de sus resultados intermedios positivos parece no garantizar el logro de los objetivos en los tiempos previstos, es un trabajo en progreso, pero el tiempo de vida restante y el presupuesto pueden ser una dificultad para conseguirlo.

21. Las metas anuales establecidas en el proyecto, al momento de corte de la evaluación intermedia han tenido un comportamiento muy variado, algunas metas se han alcanzado de manera total (hay cuatro metas que han llegado al 100% de lo esperado por el proyecto: - el número de has. de cobertura forestal, - el número de personas capacitadas, - el número de instituciones o tomadores de decisión con planes y medidas que incluyen las prioridades de las Organizaciones Indígenas y - el número de emprendimientos indígenas apoyados para el desarrollo de sus capacidades empresariales). Por otro lado, una meta bastante lejana en su cumplimiento fue la de porcentaje de organizaciones asistidas por el gobierno americano con desempeño mejorado. Finalmente, hubo también metas no programadas en estos tres primeros años, como la de porcentaje de incremento de ventas y financiamiento adicional de apoyo a los emprendimientos indígenas.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones fueron elaboradas recogiendo las opiniones vertidas en el Taller de Co-creación de Recomendaciones que se llevó a cabo en Lima, el 10 de enero de 2023 con la presencia de representantes de USAID, WWF, PMU y los socios ONG y Organizaciones Indígenas de forma híbrida, presencial y virtual. No se recibieron comentarios posteriores al taller desde las organizaciones indígenas.

### PARA LA UNIDAD DE GESTION DEL PROYECTO Y LAS ONG

1. De manera progresiva, aumentar el porcentaje de la participación de las organizaciones indígenas en la administración y el manejo de recursos según resultados positivos en las evaluaciones de manejo gerencial.
2. Suscribir acuerdos institucionales con universidades y otros espacios académicos para dar continuidad y sostenibilidad a las estrategias de fortalecimiento de habilidades.
3. Continuar apoyando de manera sostenida la gobernanza de las organizaciones indígenas, considerando las prioridades establecidas por ellos mismos en la “Estrategia de incidencia para la participación de la COICA en espacios a nivel internacional en el marco de proyectos extractivos y de infraestructura”, que establece como temas centrales: Defensores y Escazú, Cambio climático, Pueblos Indígenas en Aislamiento Voluntario (PIACI), Salvaguardas sociales y ambientales en las Instituciones Financieras Internacionales (IFIS), Saneamiento de territorios indígenas, Fortalecimiento de mujeres y juventud indígena, entre otros.
4. Mantener en funcionamiento el Comité Directivo Regional en esta última etapa consolidando lo avanzado en AIRR con la participación sostenida de COICA.
5. Consolidar el relacionamiento entre el Comité Directivo Regional y COICA para sostener la línea de incidencia política a nivel internacional según la estrategia diseñada y reforzar un rol más protagónico de los Comités Directivos Nacionales, dejando que ellos articulen las prioridades de sus agendas institucionales con los objetivos del proyecto.

6. Difundir y transferir los análisis del marco regulatorio del sistema de impacto ambiental de las inversiones extractivas en la Amazonia al Ministerio del Ambiente, Ministerio de Energía y Minas y de Transporte o pares en los países, como a los gobiernos subnacionales según la relación sostenida con ellos en los cuatro países.
7. Sustener la capacitación administrativa reduciendo de modo significativo las brechas de conocimiento y de manejo tecnológico principalmente de los líderes, de las mujeres y los jóvenes.
8. Realizar una sistematización en cada país que recoja las experiencias más exitosas de las diferentes organizaciones indígenas, en particular de las mujeres y jóvenes, lo que constituirá un valioso aprendizaje a compartir.
9. Diseñar la estrategia de transferencia de conocimiento (archivadores, disco duro de respaldo, nube, etc.), y difundir los materiales y contenidos de la biblioteca virtual de aprendizajes (BiVA) a los socios del proyecto.
10. Generar compromisos con instituciones públicas de los países para la sostenibilidad del monitoreo territorial y biológico y las veedurías forestales.
11. Mantener e intensificar la implementación del Plan de Género y Juventudes e interseccionalidad en las instancias nacionales y locales.
12. Proveer una mayor flexibilidad administrativa para contar con sistemas de cuidados, ya que ello tiene un impacto positivo en el incremento de la participación de las mujeres y reduce la deserción.

## PARA NESST, UNIDAD DE GESTION DEL PROYECTO Y PUNTOS FOCALES WWF DE LOS PAÍSES

1. Con relación a la construcción, fortalecimiento y ejercicio de las capacidades productivas, administrativas de los emprendimientos indígenas se recomienda:
  - Continuar con el apoyo del fortalecimiento administrativo de los emprendimientos reforzando los aprendizajes sobre la base de ponerlos en práctica, es decir, hacer seguimiento a la aplicación de los conocimientos adquiridos.
  - En los temas productivos, considerar la mejora de la calidad de los productos de los emprendimientos, sobre la base del rubro de negocio y la demanda del mismo emprendimiento, así como identificar las prioridades y necesidades del mercado (ya sea local, nacional o internacional) para adecuar los productos de los emprendimientos.
  - Continuar generando procesos de capacitación en temas comerciales. Se recomienda que los procesos de capacitación se realicen de una forma mixta (presencial y virtual) con el objetivo de generar mayor impacto.
  - Acompañar la implementación de los memorándums de inversión que determinan el uso de los recursos proporcionados por el proyecto a los emprendimientos (que incluyen una estrategia de apoyo comercial personalizada para cada emprendimiento indígena).
2. Sobre la sostenibilidad financiera y comercial de los emprendimientos y su inserción a nuevos mercados:
  - Mejorar las estrategias de marketing y venta digital y comunicación de los emprendimientos. Por ejemplo, creando una plataforma digital que visibilice a los emprendimientos indígenas

- amazónicos. Se sugiere también el uso de las plataformas digitales de las organizaciones indígenas para que sea sostenible en el tiempo.
- Desarrollo de ruta comercial para que los emprendimientos sepan cómo llegar a los clientes para integrarse a las cadenas de valor sostenibles, identificando nichos de mercado, buscar compradores a nivel regional, nacional e internacional, según la categoría de cada emprendimiento, permitiendo su escalamiento.
  - Diversificar y profundizar la búsqueda de opciones de financiamiento para la inversión en los emprendimientos (inversionistas, fondos concursables públicos y privados, sistema financiero, etc.).
3. Contribuir al fortalecimiento de la relación entre el emprendimiento y las familias (dentro de la comunidad), ya sean socias o proveedoras, mediante una mejora en la comunicación del emprendimiento hacia las comunidades, sobre todo en temas de transparencia y resultados del negocio.
  4. Profundizar el levantamiento de información y medición de indicadores de desempeño de los emprendimientos, y construir estrategias para compartir la información con los emprendimientos, de modo que retroalimente las decisiones de éstos.
  5. Priorizar iniciativas con potencial de crecimiento, aunque no cuenten con un registro de persona jurídica, canalizando el apoyo a los emprendimientos en base a su desempeño. Enfocar los esfuerzos en inversiones del último tramo del proyecto en aquellos emprendimientos que presenten mejores resultados y probabilidades de sostenibilidad.
  6. Desagregar por sexo y edad los registros en todas las actividades, lo cual va a permitir medir la disminución o incremento en la participación de las mujeres indígenas y los(as) jóvenes.
  7. Considerando los imperativos culturales y las concepciones de roles y estereotipos de género en las comunidades indígenas en donde se encuentran localizados los emprendimientos o las iniciativas indígenas, se recomienda involucrar a las comunidades (con énfasis en población masculina) en los procesos de capacitación sobre las desigualdades de género y generacionales desde un enfoque interseccional. En particular, continuar incentivando la participación de mujeres indígenas en los procesos formativos de monitoreo territorial biológico, ya que es donde existe una mayor brecha de participación.

## PARA USAID

1. Futuros proyectos con un componente dedicado al desarrollo de habilidades deben contar con un equipo o cuando menos un experto en pedagogía que desde un punto de vista técnico supervise los diseños curriculares, avances y logros de aprendizajes basados en el desarrollo de conocimiento y competencias.
2. Considerar la posibilidad de apoyar también aspectos productivos y de inversión (como infraestructura) de los emprendimientos, dado que son condiciones habilitantes para el crecimiento y acceso a mercados internacionales y a poder concretar alianzas con inversionistas de impacto.

# PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

## PROPÓSITO

Evaluar el progreso del Proyecto “Amazonía Indígena, Derechos y Recursos” (AIRR, por sus siglas en inglés), capturar las lecciones aprendidas de los primeros tres años de su implementación, analizar escenarios futuros y realizar recomendaciones al proyecto a fin de fortalecer el desempeño, la gestión y la estructura de gobierno del proyecto, teniendo en cuenta sus procesos operativos y organizativos.

Los usuarios de la evaluación son USAID y WWF/AIRR, así como todas las instituciones socias, siendo estas los Pueblos Indígenas y las organizaciones no gubernamentales (ONG) en Brasil, Colombia, Ecuador y Perú.

## PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Las preguntas que guiaron la evaluación fueron las siguientes:

Preguntas	Sub-preguntas
1. ¿En qué medida los esfuerzos de AIRR para fortalecer el desempeño gerencial de las organizaciones indígenas, sus habilidades técnicas y de negociación mejoraron su participación en la toma de decisiones?	1.1 ¿Qué está funcionando y qué no? 1.2 ¿Qué posibles modificaciones se pueden hacer para mejorar este rendimiento?
2. ¿Están encaminadas las actividades de desarrollo e inversión de empresas indígenas para lograr sus objetivos inmediatos (cumplimiento de metas) o sus objetivos más amplios de mejorar las condiciones económicas y los derechos de los pueblos indígenas?	2.1 ¿Por qué o por qué no? ¿Cuáles son los factores?
3. ¿Cómo ha influido (fácil, difícil) la estructura de gobierno del proyecto (es decir, varias sub-sociedades, asociaciones, empresas, federaciones y comités directivos) en a) la implementación, b) la gestión y c) la gestión adaptativa de este proyecto regional? ¿programa?	3.1 ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la estructura del programa? 3.2 ¿Cuáles son las posibles modificaciones para mejorar su rendimiento? 3.3 ¿Cómo es el rendimiento de la subvención, la administración (puntualidad, órdenes de tareas, hitos, cronogramas de entrega y requisitos administrativos) desde una perspectiva técnica?
4. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades de asociarse con indígenas amazónicos?	4.1 ¿Qué tan efectivos son los Comités Directivos como parte de la gobernanza del proyecto?

	4.2 ¿Qué se puede hacer para mejorar el papel de las organizaciones de los Pueblos Indígenas en el resto de la vida del proyecto y más allá?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que AIRR sea un proyecto transfronterizo regional en lugar de cuatro proyectos bilaterales?	5.1 ¿Qué componentes del proyecto se benefician de un enfoque regional y cuáles de un enfoque bilateral, y por qué?
6. ¿Sigue siendo válida la teoría de cambio original?	6.1 ¿Ha sido adaptado/modificado y de qué manera?

## ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El proyecto<sup>1</sup> “Derechos y Recursos Indígenas Amazónicos” (AIRR) es parte del Programa Ambiental de la Región Amazónica (AREP) de USAID y se implementa a través de alianzas entre el Fondo Mundial para la Naturaleza/ Fondo Mundial para la vida silvestre (WWF), con socios de las Federaciones Indígenas Nacionales y la Organización Regional de Pueblos Indígenas (PI) de la Amazonía y socios de organizaciones no gubernamentales (ONG) en cuatro países: Brasil, Colombia, Ecuador y Perú.

Número de Acuerdo de Cooperación de USAID: 72052719CA00004

Fechas de inicio y conclusión: del 23 de agosto de 2019 al 30 de septiembre de 2024

Socio implementador: World Wildlife Fund Inc. - WWF (EEUU)

El propósito de AIRR es mejorar la participación de los pueblos indígenas en el desarrollo económico sostenible de la Amazonía, lo que conduce al empoderamiento de los pueblos indígenas, (entendido como el mejor ejercicio de sus derechos frente al desarrollo de infraestructura a gran escala y a actividades extractivas), la conservación de la biodiversidad y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) causada por la pérdida de bosques.

El Proyecto AIRR tiene dos objetivos y cinco resultados intermedios:

**Objetivo I.** Los derechos e intereses económicos indígenas incorporados a los derechos privados y la planificación del desarrollo del sector público.

Este objetivo se orienta al fortalecimiento de capacidades y habilidades de las organizaciones de los pueblos indígenas para defender y negociar más eficazmente sus derechos e intereses y para monitorear mejor sus tierras.

Resultados intermedios:

- RI I.1: Los socios indígenas abogan por sus derechos e intereses económicos.

<sup>1</sup> En adelante denominamos proyecto a la intervención, aunque USAID la denomina “actividad”.

- RI 1.2: La toma de decisiones es informada por datos recolectados por sistemas de monitoreo indígena.
- RI 1.3: Los socios indígenas logran resultados equitativos de las negociaciones con los actores clave vinculados a proyectos extractivos y de infraestructura.

**Objetivo 2.** Empresas indígenas escaladas de manera equitativa y sostenible a nivel regional y mercados globales.

El objetivo se orienta a promover el crecimiento y consolidación de los emprendimientos o empresas indígenas para llegar a los mercados nacionales, regionales o internacionales a través de una combinación de donaciones, préstamos y mercado.

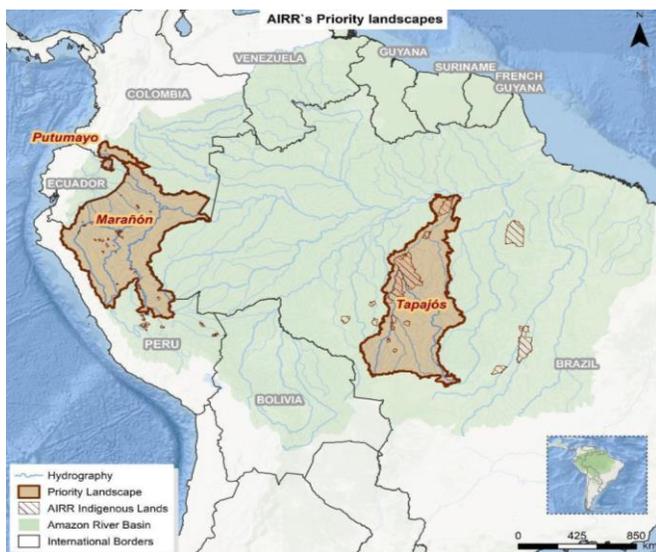
Resultados intermedios:

- RI 2.1: Bienes y servicios comercializables producidos de manera sostenible por emprendimientos/ empresas indígenas.
- RI 2.2: Emprendimientos / empresas indígenas integrados en cadenas de valor sostenibles.

La implementación de AIRR se inició en agosto de 2019, tiene una vigencia de 5 años y cuenta con un presupuesto apoyado por USAID de \$17,962,505.00 (diecisiete millones novecientos sesenta y dos mil quinientos cinco con 00/100 dólares americanos).

AIRR es implementado por WWF a través de una red de ONG especializadas en cada país que trabajan con las organizaciones de pueblos indígenas a nivel regional, nacional y local. Cuenta con 23 socios (13 organizaciones indígenas regionales, nacionales y subnacionales, y 10 ONG).

El ámbito de AIRR se circunscribe a tres paisajes con prioridades temáticas establecidas en la Teoría de cambio y las cadenas de resultados.



Los paisajes prioritarios son:

La cuenca del río Tapajós (Brasil), la cuenca del río Putumayo (Colombia y Ecuador y Perú) y la cuenca del río Marañón (Perú), morada de muchos pueblos indígenas amazónicos.

En ellos se ha focalizado la intervención en los ámbitos de los distintos proyectos de infraestructura y extractivos que requerían especial atención: caso de hidrocarburos (Colombia, Ecuador y Perú), hidroeléctricos (Brasil y Perú), y de infraestructura multimodal en Perú (carreteras e hidrovías).

El proyecto AIRR cuenta con una estructura de gobernanza que les proporciona a los socios un papel importante en la toma de decisiones locales y nacionales. Dicha estructura está conformada por tres

niveles: los Comités de Economía Indígena, los Comités Directivos Nacionales y el Comité Directivo Regional.

Los actores clave considerados socios del proyecto AIRR son los siguientes:

- USAID
- WWF (Brasil, Ecuador, Colombia, Perú, EE. UU.).
- Socios del proyecto AIRR (*All in for Development (All In)*, Derecho, Ambiente y Recursos Naturales (DAR), Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team (NESsT), Instituto Centro de Vida (ICV) Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM)
- Organizaciones indígenas (Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP), Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonía Ecuatoriana (CONFENIAE), Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira (COIAB), Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA), Operação Amazônia Nativa (OPAN), Organización de los Pueblos Indígenas de la Amazonía Colombiana (OPIAC), Organización Zonal Indígena del Putumayo (OZIP), y otros actores relacionados con el proyecto: autoridades políticas de los países, empresas y organismos financieros internacionales.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y LIMITACIONES

El equipo evaluador consideró un enfoque metodológico mixto cuantitativo – cualitativo con predominancia cualitativa, en razón a la disponibilidad del tiempo y ámbito geográfico del proyecto. Además, el proceso de evaluación fue participativo, consultando a las diversas partes interesadas para recoger sus aprendizajes y percepciones de lo actuado, así como sus aportes para enriquecer la experiencia.

La metodología de la evaluación aplicó un enfoque basado en la evidencia y en la teoría de cambio a fin de responder las seis preguntas de evaluación y arribar a conclusiones y recomendaciones.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el levantamiento de información secundaria y primaria, se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos que se presentan a continuación.

**Revisión documental.** Se realizó un análisis documental de la información disponible en estudios preparados por el proyecto, reportes anuales y trimestrales, planes de trabajo y otros. En este último caso, se ha producido una serie importante de materiales, desde y para las organizaciones indígenas, que van desde evaluaciones de necesidades de capacitación, programas de capacitación en diversos temas (gestión, monitoreo, derechos, cambio climático, comunicaciones, por ejemplo), estrategias de incidencia, herramientas de gestión de riesgo, materiales para uso del proyecto, entre otras.

**Entrevistas semiestructuradas.** Considerando por un lado, la complejidad de los tipos de actores (ver la sección de la muestra para mayor detalle), socios (organizaciones no gubernamentales, organizaciones representativas de los pueblos indígenas), emprendedores indígenas, otros actores que llamaremos externos, y por otro lado, los distintos roles que juegan (miembros de espacios de decisión -diversos comités-, puntos focales, técnicos -temáticos, gestión del conocimiento, comunicaciones, finanzas, economía indígena, enfoque de género, entre otros-), se consideró usar dos técnicas de recojo de información primaria: entrevistas semiestructuradas individuales y entrevistas semi estructuradas grupales, presenciales y virtuales. Se aplicaron guías de entrevistas semiestructuradas como instrumentos para el recojo de la información (ver *Anexo E*). Las guías de entrevistas semiestructuradas individuales y grupales se aplicaron a 44 personas que representaron 82 personas en los cuatro países (en el *Anexo F* se incluye una lista de los actores participantes).

Tabla 1. Tamaño de la muestra por país

<b>Brasil</b>	<b>Colombia</b>	<b>Ecuador</b>	<b>Perú<sup>2</sup></b>	<b>Nro. Entrevistas</b>	<b>Nro. Entrevistados</b>
7	8	9	20	44	82

Elaboración: Equipo Evaluador

- Las Entrevistas individuales se aplicaron a los siguientes actores:
  - Socios del proyecto AIRR
  - Emprendimientos indígenas
  - Actores externos
- Entrevistas grupales se aplicaron a los siguientes actores:
  - Socio del Proyecto AIRR - NESsT; Tema: Emprendimientos
  - Socio del Proyecto AIRR - Organizaciones Indígenas - comunicadores; Tema: Comunicaciones
  - Socio del Proyecto AIRR - Emprendimientos indígenas; Tema: Economía y emprendimientos indígenas.

Para el análisis de las entrevistas se consideró la codificación, análisis por categoría y actor, utilizando el programa Atlas Ti. Asimismo, las entrevistas presenciales y virtuales fueron realizadas previo consentimiento informado. Las entrevistas presenciales se realizaron en Colombia, Ecuador y Perú.

## MUESTRA

La muestra fue cualitativa y los criterios generales utilizados fueron los siguientes:

- Cubrir la representatividad de todos los socios del proyecto en los cuatro países.
- Cubrir los diversos roles técnicos, políticos, comunicaciones y temas claves para la gestión y la implementación (roles: puntos focales, responsables técnicos; temas: gestión, administración y finanzas, construcción de capacidades, comunicaciones, emprendimientos indígenas).

<sup>2</sup> En el caso de Perú es mayor el tamaño de la muestra dado que concentra el equipo del PMU.

- Cubrir los distintos niveles con los que las organizaciones indígenas participan en el proyecto (regional amazónico, nacional y subnacional).

En el caso de los emprendimientos indígenas los criterios aplicados han sido los siguientes:

- Cubrir las tres categorías de emprendimientos
- Cubrir la mayor diversidad de sectores
- Cubrir emprendimientos liderados por mujeres y hombres de manera equitativa
- Cubrir los cuatro países
- Accesibilidad (física y de comunicaciones) y concentración de emprendimientos en un área

Las entrevistas se realizaron en forma presencial en Colombia, Ecuador y Perú. Asimismo, se realizaron entrevistas en la modalidad virtual en Colombia, Ecuador, Perú y Brasil. Antes de iniciar las entrevistas se solicitó el consentimiento informado. Se aplicaron un total de 44 entrevistas (25 individuales y 19 grupales) que representó 82 personas: 46 mujeres y 36 hombres. El detalle de los actores entrevistados se muestra en el [Anexo F](#).

Tabla 2. Tamaño de la muestra por país y por actor

ACTOR	REGIONAL	COLOMBIA	PERÚ	ECUADOR	BRASIL	NÚMERO DE ENTREVISTAS	NÚMERO DE PERSONAS INVOLUCRADAS
Organización no gubernamental		2	5	2	3	12	23
Unidad de Gestión del Proyecto	8					8	13
Emprendimientos indígenas		2	5	4	2	13	32
Organizaciones indígenas	2	3	1	2	1	9	12
USAID	1					1	1
Actor externo	1					1	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>44</b>	<b>82</b>

Elaboración: Equipo Evaluador

## FORTALEZAS Y LIMITACIONES

La fortaleza de la metodología se basa en la combinación de métodos de recolección de datos. La revisión documental permitió tener una base de información de la operación y desarrollo del proyecto, el seguimiento de los indicadores y sus cambios, del funcionamiento de su estructura de gobernanza, del trabajo con los emprendimientos. Sobre esta base, se construyeron los instrumentos de recojo de información primaria. El trabajo de campo presencial tuvo la ventaja de que el equipo evaluador recogió *in situ*, la visión y perspectivas sobre el desempeño del proyecto de los representantes de las organizaciones indígenas, de los emprendedores y de los socios de ONG, así como de los integrantes de la Unidad de Gestión del Proyecto - PMU. Las entrevistas conducidas (individuales y grupales) tuvieron la característica de guardar el anonimato de los informantes, lo que dio el espacio y seguridad a los entrevistados de dar sus opiniones de la manera más abierta posible.

Entre las limitaciones encontradas se tiene, en primer lugar, la imposibilidad de realizar visitas de campo al Brasil. Esto se debió a la poca accesibilidad de las locaciones de los emprendimientos en ese país. En el caso de las entrevistas con organizaciones indígenas, se tuvo que hacer al menos dos citas para lograr la entrevista, es decir, se pactaba una fecha y por la imposibilidad de la asistencia del entrevistado se tenía que reagendar. Esto ocurrió en prácticamente todos los casos. Aunque con los otros actores las entrevistas se realizaron en la cita pactada, lograr encontrar los momentos de las citas fue un proceso demorado. Finalmente, lograr citas con los actores del sector público y el sector financiero internacional fue muy difícil no solo por lo mencionado anteriormente, sino porque se tuvo que indagar por un tiempo considerable qué personas específicas tenían al menos alguna referencia sobre el proyecto.

## CONTEXTO

El proyecto AIRR se implementó en cuatro países cuyos territorios abarcan una parte de la Amazonía, como son Brasil, Colombia, Ecuador y Perú. La implementación de AIRR se realizó en un contexto complejo como lo señalan los estudios estratégicos que se realizaron en la etapa inicial a fin de contar con un análisis objetivo de las amenazas existentes a nivel político, económico y social, así como oportunidades que ofrecían los pueblos indígenas para resistir, proponer y conseguir el reconocimiento y respeto a sus derechos y a sus territorios.

En el análisis del contexto es conveniente diferenciar los factores externos que están más allá del control de los socios del proyecto y son determinados por la dinámica contextual, mientras que los factores internos responden a la dinámica del proyecto y dependen de las decisiones y acciones de los socios y participantes.

Los factores externos fueron estudiados en el Análisis Aplicado Político y Económico (APEA) de noviembre de 2021 y muestra algunos factores relevantes que se han mantenido vigentes hasta fines del 2022, como son:

- a. En el contexto político se destaca la presencia de partidos políticos de tendencias desfavorables a los derechos de las organizaciones indígenas, como en Brasil, Colombia y Ecuador, o de una gran inestabilidad política como en el Perú<sup>3</sup>.
- b. No obstante, también debe subrayarse que hubo un contexto favorable en la Unión Europa a la lucha para enfrentar el cambio climático. En el caso de EE. UU. la asunción de Joe Biden a la Presidencia proporcionó un cambio favorable a las políticas ambientales.
- c. Las condiciones y dinámicas económicas a nivel regional e internacional siguieron manteniendo el modelo de desarrollo extractivista en la cuenca amazónica y en los países del ámbito de intervención de AIRR. La Cuenca del Amazonas se caracteriza por un mayor desarrollo de la infraestructura a través de la expansión de carreteras e hidrovías, la apertura de grandes extensiones de bosques para la agricultura y la producción maderera, las actividades mineras y

---

<sup>3</sup> Efectivamente, el proyecto se desarrolló en un entorno político regional desfavorable en Brasil (periodo del presidente Jair Bolsonaro), Colombia (periodo del presidente Iván Duque Márquez), Ecuador (periodo de Lenin Moreno quien rompe relaciones diplomáticas con EE. UU.). En Perú se tuvo una permanente crisis política que se expresa en cuatro presidentes por sucesión en el periodo que nos ocupa la evaluación: Martín Vizcarra C. hasta fines del 2020, Manuel Merino 2020, Francisco Sagasti H. hasta julio del 2021, luego por elecciones viene Pedro Castillo Terrones y Dina Boluarte por sucesión hasta la fecha.

petroleras, las actividades ilegales como tala, minería, narcotráfico. AIRR respondió a estas inversiones realizando varios estudios estratégicos sobre el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental y la evaluación estratégica de nueve megaproyectos que afectan el estado de los recursos naturales y de los territorios indígenas.

- d. Las amenazas a los territorios de los Pueblos Indígenas vienen de diferentes causas, presiones de sectores económicos vinculados a las industrias extractivas, como se señala en el punto anterior, la apropiación ilegítima y ocupación de los territorios indígenas, deforestación a gran escala y pérdida de biodiversidad biológica. Y también afecta, el debilitamiento de algunas instituciones de fiscalización y autoridades ambientales, como el Servicio Nacional de Certificación para las inversiones sostenibles (SENACE) y Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) en el caso peruano, al permitir que las evaluaciones de impacto ambiental tengan lugar en el proceso de toma de decisiones demasiado tarde para determinar la viabilidad ambiental, pese a ser un requisito legal que debería.
- e. Las amenazas y asesinatos a líderes y lideresas indígenas fueron intensas. Entre el 2019 y 2020 más de 300 líderes y lideresas fueron asesinados en Colombia, Brasil y Perú. En el 2021, la COICA propuso la “Declaratoria de Emergencia de Derechos Humanos para defensoras y defensores indígenas de la Amazonía: Sangre en la selva, exigimos justicia”. A pesar de ello países como Brasil, Colombia, y Perú no han ratificado aún el Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe, conocido como el “Acuerdo de Escazú”.
- f. El contexto internacional fue una ventana de oportunidad y de recepción de las propuestas de los pueblos indígenas. Sin duda, se observan avances importantes en las Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre cambio climático (COP), biodiversidad, y organismos de NNUU como UICN e instituciones financieras que recogen políticas a favor de los derechos de los pueblos indígenas. Otro aspecto positivo fue la aprobación de los Principios del G20 para la infraestructura de calidad de las empresas privadas que se traduce en plataformas como Alianza de Inversores por los Derechos Humanos (*Investors Alliance for Human Rights*), Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos y Lineamientos de la OECD para Empresas Multinacionales. Asimismo, un avance, aunque limitado para la participación de las organizaciones indígenas y la sociedad civil fue la aprobación de las salvaguardas ambientales y sociales por la banca multilateral de desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial y Corporación Andina de Fomento).
- g. En el contexto nacional de los países involucrados en AIRR, se aprobaron o se estaban definiendo planes nacionales de desarrollo de mediano y largo plazo. En Brasil, el Plan Plurinacional de 2020-2023, en Colombia el Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, 2018-2022, en Ecuador el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una vida en Ecuador y, en Perú el Plan Bicentenario 2022. En todos los planes se propone el rol más activo de la Amazonia en el desarrollo nacional, por lo que se señalan las necesidades de implementar planes de inversión pública y privada. Por lo que se considera clave tener opinión de la viabilidad ambiental en las inversiones de los megaproyectos.
- h. El COVID 19 agravó la situación sanitaria de los pueblos indígenas por lo que las organizaciones indígenas tuvieron que priorizar en sus agendas la atención urgente y la demanda de servicios de salud. Si bien el proyecto administrativamente inicia en agosto del 2019 recién en enero del 2020 se aprueba el primer Plan de Trabajo y dos meses después se inicia las restricciones de movilidad ocasionadas por la pandemia del COVID 19. Esto trae serias repercusiones en la etapa inicial de implementación por el cambio de prioridades de las organizaciones indígenas, quienes

consideraron como importante la atención sanitaria y las medidas de protección. Pero, hubo compromiso e interés de los socios en la implementación del proyecto.

Por lo tanto, se puede concluir que el contexto no fue favorable al proyecto, porque se tuvo que redoblar los esfuerzos para avanzar hacia los objetivos y resultados propuestos. Sin embargo, no hay duda respecto a su pertinencia y urgencia puesto que AIRR responde a las demandas de fortalecimiento de las voces amazónicas en la defensa de sus derechos y territorios.

# HALLAZGOS

## FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES INDÍGENAS

**Pregunta de evaluación 1.** ¿En qué medida los esfuerzos de AIRR para mejorar el desempeño gerencial de las organizaciones indígenas y sus habilidades técnicas y de negociación mejoran y permiten su participación en la toma de decisiones?

Resumen de hallazgos:

**Hallazgo 1.** Las organizaciones indígenas fortalecieron sus habilidades técnicas y de incidencia por las estrategias desarrolladas por AIRR (soporte técnico e información generada como diagnósticos, documentos de análisis, planes), lo cual ha permitido una participación más informada y propositiva en los espacios de toma de decisiones como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 26) y el Acuerdo de Escazú (COP 1), entre otros.

**Hallazgo 2.** Los esfuerzos generados por AIRR para que las organizaciones indígenas realicen incidencia en espacios nacionales e internacionales determinados ha promovido iniciativas de defensa de sus derechos de manera articulada y estratégica como la “Estrategia de incidencia para la participación de la COICA en espacios a nivel internacional en el marco de proyectos extractivos y de infraestructura”.

**Hallazgo 3.** La participación de las Organizaciones Indígenas en espacios de toma de decisiones nacionales e internacionales fue facilitada por AIRR con el apoyo técnico y económico a sus representantes y equipos técnicos.

**Hallazgo 4.** Las organizaciones indígenas han desarrollado instrumentos de gestión y organización institucional para mejorar su desempeño gerencial, incluyendo la experiencia obtenida en la administración de subvenciones.

**Hallazgo 5.** Las actividades formativas con las mujeres permitieron una mejora de capacidades en la defensa de sus derechos lo que ha sido de gran utilidad para el intercambio de experiencias a nivel nacional y regional. Sin embargo, continúa siendo un desafío lograr una participación paritaria de las mujeres indígenas en los procesos formativos, la igualdad de oportunidades para acceder a espacios clave de decisión y representación, así como la equidad en el acceso y gestión del conocimiento.

---

**HALLAZGO 1:** Las organizaciones indígenas fortalecieron sus habilidades técnicas y de incidencia por las estrategias desarrolladas por AIRR (soporte técnico e información generada, como diagnósticos, documentos de análisis, planes), lo cual ha permitido una participación más informada y propositiva en los espacios de toma de decisiones

## como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 26) y el Acuerdo de Escazú (COP 1), entre otros.

---

Las organizaciones indígenas, en diferente medida en cada país, han fortalecido sus habilidades técnicas y de incidencia como producto de las actividades desarrolladas por AIRR, como las capacitaciones y la preparación técnica para participar en los espacios de incidencia con gobiernos y organismos internacionales. Estos esfuerzos se distinguen de otras iniciativas en esta materia (promovidas por otras instituciones o por las propias organizaciones indígenas) por dos motivos:

- En primer lugar, el desarrollo de habilidades técnicas no se enfocó únicamente en materia de defensa de los derechos de los pueblos indígenas, sino se incluyó el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación e incidencia.
- En segundo lugar, los socios de AIRR realizaron un importante esfuerzo en la producción de información, conocimiento y evidencia para la toma de decisiones, donde se destacan las iniciativas de monitoreo y vigilancia ambiental y territorial que las organizaciones indígenas utilizaron en los espacios de incidencia. En este sentido, fue importante el desarrollo de estudios como el “Análisis Político y Económico Aplicado (APEA)”, en los primeros años de AIRR, que incluyeron los ejes de análisis sobre las condiciones y dinámicas a nivel regional e internacional, las dinámicas que favorecen los proyectos de infraestructura o extractivos, los actores clave en cuestiones relacionadas con los derechos de los pueblos indígenas y el control de los recursos naturales en la Amazonia como también los vinculados a las actividades ilegales, las condiciones y dinámicas prevalecientes que obstaculizan o promueven el liderazgo de las organizaciones indígenas (OOII) en diálogos multisectoriales.

Además, se suman el Plan de Género y Juventudes, los Estudios de Impacto Ambiental (EIA), las Evaluaciones Ambientales Estratégicas (EAE) en la Región Amazónica, los Análisis de Planes de Vida, y las Evaluaciones de capacidades organizacionales. Es importante destacar que todos estos estudios permitieron a los socios de AIRR tomar decisiones informadas sobre las actividades a realizar en el marco del proyecto, como por ejemplo los temas a capacitar, los espacios donde incidir, e incluso los estudios y elaboración de documentos técnicos que se implementaron en adelante.

Por lo anterior, existe una complementariedad entre el desarrollo de habilidades y la producción de información (gestión del conocimiento) que permite reducir las asimetrías de información y conocimiento entre las organizaciones indígenas y sus interlocutores en los espacios de negociación y toma de decisiones. Así, la participación en estos espacios no solo es más informada (por la producción gestión de la información de AIRR y las capacitaciones), sino que cuenta con sustento técnico y evidencia producida por AIRR para defender sus propuestas, las cuales tienen mayores probabilidades de recepción debido a que son presentadas con un mejor enfoque comunicativo y liderazgo.

Asimismo, la generación de estos estudios refleja el valor de la heterogeneidad de los socios que conforman AIRR, pues permite que cada uno contribuya según su especialidad y experiencia. En el caso de preparación de información, propuestas técnicas o documentos para participar en espacios de toma de decisiones, se destaca el rol de DAR en el marco de su participación en el proyecto AIRR. Por ejemplo, elaboró hojas de ruta sobre Estudios de Impacto Ambiental y Evaluación Ambiental Estratégica en Perú y a nivel regional, planes de acción sobre la articulación de instrumentos de planificación internacional, nacional y subnacional con los planes de vida de organizaciones indígenas, difusión de buenas y mejores prácticas sobre procesos emblemáticos de certificación ambiental (Estudios de impacto ambiental y evaluaciones ambientales estratégicas) en Colombia, Perú, Brasil y Bolivia. Además,

DAR elaboró la Línea de Base de la capacidad institucional en cinco organizaciones regionales afiliadas a AIDSESP y la estrategia de incidencia para COICA.

### Desarrollo de habilidades técnicas orientadas a los derechos, liderazgo, comunicación e incidencia de las organizaciones indígenas

El esfuerzo realizado por AIRR en el fortalecimiento de capacidades fue intenso en los primeros tres años del proyecto donde se realizaron 64 actividades relacionadas al desarrollo de habilidades<sup>4</sup>. En el Perú se invirtieron mayores recursos y se organizaron 25 actividades de capacitación. En Brasil y Colombia se registraron 12 y 9 actividades de capacitación, respectivamente, y en Ecuador solo se realizaron 4. Finalmente, a nivel regional se registraron un total de 14 actividades de capacitación. (Tabla 1.1).

Del total de eventos realizados, el 51% de los participantes fue aprobado en los cursos y talleres, según las mediciones del proyecto. Considerando que el criterio de aprobación no responde a un criterio pedagógico, sino a un criterio de participación, es decir, AIRR considera como aprobadas las personas que asisten a un mínimo del 75% del total de horas del curso, la tasa de aprobados refleja dificultades en lograr constancia en la participación de los inscritos en los cursos. El porcentaje de aprobados varía según el origen de los participantes, variando de 27% en el caso de los participantes colombianos a 93% de los participantes ecuatorianos.

Tabla 1.1. Personas capacitadas por país

País	Número de actividades de capacitación	Número de participantes (1)		Número de aprobados/as (2)		% de aprobados
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
<b>Brasil</b>	12	52	43	43	28	75%
<b>Colombia</b>	9	57	124	9	39	27%
<b>Ecuador</b>	4	46	42	43	39	93%
<b>Perú</b>	25	391	289	216	121	50%
<b>Regional</b>	14	47	27	23	9	43%
<b>Total</b>	64	593	525	334	236	51%

(1) (2) El cálculo ha considerado aquellas actividades que registraron tanto el número de participantes como el número de aprobados.

Fuentes:

1. Herramientas de colección de información MEL\_AIRR – Años fiscales 2020, 2021 y 2022

2. AIRR, Informes Trimestrales y Anuales

Elaboración: Equipo Evaluador

Las diferencias entre los resultados y cantidad de actividades registradas entre países, se explica en parte a que no se identificó una estrategia articulada en materia de desarrollo de capacidades, con un mismo enfoque metodológico a nivel regional. Cabe señalar que tampoco se evidenció un enfoque orientado al desarrollo de competencias. Así, si bien se destaca la autonomía de las organizaciones indígenas y de los demás socios de AIRR para definir estrategias propias adecuadas a las necesidades locales para el

<sup>4</sup> Antes de continuar con los datos sobre los participantes y aprobados/as en los cursos, se debe indicar que muchos datos no fueron registrados, vale decir, que hay algunos eventos que tienen número de participantes, pero no número de aprobados/as y viceversa. Para esta presentación se ha optado por colocar la información de aquellos eventos que contienen tanto datos de participantes como de aprobados/as. Habiendo dicho esto, pasaremos a mostrar los datos que se tienen disponibles.

fortalecimiento de capacidades, la heterogeneidad en la intervención no permitió contar con objetivos pedagógicos y criterios homogéneos para los diagnósticos organizacionales lo cual dificultó el seguimiento y el control de la calidad de estas actividades. La multiplicidad de enfoques metodológicos se refleja en los documentos de diseño curricular, estrategias, planes, memorias e informes que se observan en la Tabla siguiente para cada país:

Tabla 1.2. Diseño curricular por país

Ámbito	Documentos de Diseño curricular por país
Perú	Diseño Curricular del Diplomado EGIDA 2022
	Diseño de Seminarios 2022
	Diseño del curso. Gobernanza, planificación y gestión del territorio
	Diseño del curso. Realidad indígena amazónica en el contexto nacional
	Plan Capacitación Salvaguardas Sociales y Ambientales. 2022-
	Informe final EGIDA-2022
Colombia	Estrategia de educación a distancia para el PFGTI
	Diseño metodológico y curricular de la Tercera Promoción del PFGTI
	Memoria Taller de Arranque 3era Promoción del PFGTI
	Acta de selección de participantes de la 3era Promoción del PFGTI
	Estrategia pedagógica PFGTI
	Propuesta de encuentro de jóvenes (OZIP)
	Informe encuentro de jóvenes en Putumayo, Colombia
Ecuador	Informe de Paralegales Comunitarios
Brasil	Plan Pedagógico del Curso para Gestores de las ORGANIZACIONES INDÍGENAS en Brasil
	Plan de curso jóvenes comunicadores Relatoría Visual de actividades

Fuente: AIRR. Informes Trimestrales y Anuales de AIRR 2020, 2021, 2022

Elaboración propia

También se observan diferencias en los temas abordados en las actividades de capacitación en cada país, lo cual está de acuerdo con sus contextos y necesidades. Pero, se realizaron actividades de capacitación con temas transversales como vigilancia y monitoreo ambiental, los encuentros de mujeres y jóvenes, defensores ambientales, facilitación de entornos virtuales, y capacitaciones relacionadas a las reglas y procedimientos de USAID.

Tabla 1.3. Temas desarrollados en las actividades de capacitación

Tema de actividad de capacitación	Brasil	Colombia	Ecuador	Perú	Regional	Total
ÉGIDA (gobernanza, incidencia y comunicación)				12		12
Vigilancia y monitoreo ambiental	4			4	1	9
Foros, Paneles, Encuentros y Mesas de Trabajo					8	8
Encuentros de mujeres y/o jóvenes	1	2	1	1	2	7
Defensores ambientales	1			5		6
Facilitación de entornos virtuales		2		2	2	6
Fortalecimiento Organizacional / administrativo	3	1				4

Tema de actividad de capacitación	Brasil	Colombia	Ecuador	Perú	Regional	Total
Procedimientos de USAID / Seguimiento al proyecto AIRR	1	1	1	1		4
Comunicación y liderazgo	2					2
Experiencias en consulta previa		2				2
Programa de Formación en Gobernanza Territorial Indígena (PFGTI)		1				1
Formación de paralegales			1			1
Gobernanza/ licenciamiento ambiental			1			1
Curso PreCOP					1	1
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>64</b>

Elaboración: Equipo Evaluador

El caso peruano destaca la creación y desarrollo de la Escuela de Gobierno Indígena y Desarrollo Amazónico (ÉGIDA), impulsada por AIRR. En el marco de ÉGIDA se implementaron dos diplomados y diversos cursos de especialización, y se logró un paso muy importante en materia de sostenibilidad mediante la suscripción de un acuerdo entre AIDSESP, WWF y la Universidad Interétnica de la Amazonía (UNIA) a fin de acreditar su oferta académica. En cuanto a la aprobación de los participantes en las actividades desarrolladas por ÉGIDA el porcentaje fue de 44% (*Anexo G*, Tabla 1.4). Una de las razones que afectó la implementación de la escuela fue la limitada participación de docentes de apoyo voluntario.

*“Los docentes de apoyo no funcionaron, pues al ser un servicio voluntario, realizado por profesionales, estos tienden a desistir. Finalmente, el acompañamiento y asesoramiento a los y las estudiantes, fue realizado por el soporte pedagógico de la ÉGIDA de AIDSESP. De los 11 docentes de apoyo, solo se contó con la participación de 3, quienes pasaron a ser asesores de proyectos.”*

*Informe final de implementación de la oferta académica de la ÉGIDA*

## Producción de información para la participación en espacios de incidencia

Como se mencionó, durante los primeros tres años de AIRR, los socios de AIRR produjeron una amplia cantidad de documentos de análisis, así como información e insumos que fueron proporcionados a tomadores de decisiones o instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales. Este tipo de documentos fueron sustanciales para plantear las líneas estratégicas y de acción que AIRR implementará a lo largo del resto de vida del proyecto en materia de incidencia de las organizaciones indígenas.

A partir del 2021 se comenzó a utilizar la información producida en los documentos técnicos para la preparación de propuestas de lineamientos de política, con el fin de realizar acciones de incidencia en espacios o ante actores específicos. Entre los años 2021 y 2022 diez organizaciones indígenas lograron proporcionar información o propuestas a 29 tomadores de decisiones (Ver *Anexo G*, Tabla 1.2).

A continuación, se detalla los insumos proporcionados por las organizaciones indígenas de cada país:

**Brasil:** las organizaciones indígenas Associação Tapi ó do povo Apiaka pontal dos isolados y FEPOIMT proporcionaron insumos al Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), órgano gestor del Parque Nacional de Juruena, que sirvieron para realizar acciones de monitoreo y vigilancia, y atender emergencias de la pandemia. Por otro lado, COIAB hizo lo propio para mejorar su participación en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26).

**Colombia:** OPIAC proporcionó insumos a 8 tomadores de decisiones. Durante el 2021, trabajaron en el proyecto REDD Colombia con el Ministerio del Ambiente y el Departamento Nacional de Planeación en el ámbito estatal, y también con la coalición LEAF y People Forest Partnership. En el 2002, se proporcionó insumos en espacios de incidencia como la Comisión empalme de gobierno de Gustavo Petro, y la Mesa Permanente de Concertación Indígena, donde destaca la Preconsulta del Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026, así como a la FAO para la construcción de una agenda conjunta para temas de Seguridad Alimentaria, y a CEPAL en el marco del acuerdo de Escazú (COPI).

**Ecuador:** la CONFENIAE fue parte de la comisión que proporcionó insumos en la COP I del acuerdo de Escazú, y compartió las prioridades de las nacionalidades de la Amazonía ecuatoriana con senadores estadounidenses.

**Perú:** durante el 2021, AIDSESEP proporcionó información a 5 entidades: el Ministerio de Cultura (MINCUL), el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), el Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Durante el 2022, socializó los resultados del encuentro de veedurías indígenas con cinco organizaciones de gobierno: SERNANP, PNCB, MINCUL, MINAM, SERFOR. También participó de la COP 26, participó junto con su base regional, CORPIA, en reuniones con el Banco Mundial para abordar el tema de las salvaguardas, y con el Ministerio del Ambiente.

**Ámbito regional:** entre 2021 y 2022 COICA proporcionó insumos en 11 ocasiones a tomadores de decisiones de alcance internacional como CEPAL en el marco de la COP I del Acuerdo de Escazú), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM) en materia de salvaguardias, UICN entre otros.

El fortalecimiento de las habilidades técnicas y de incidencia permitió que las organizaciones indígenas participen en espacios nacionales e internacionales de negociación y toma de decisiones de manera más preparada y propositiva:

*“El plan nacional de desarrollo (de Colombia), en el que la incidencia de las OOI es importante. OPIAC está más madura por el trabajo con WWF (antes de AIRR) y AIRR. Antes se llegaba a estos espacios con pedidos de lavandería, pero ahora se trata más de cambios/sugerencias en la política.”*

*Entrevista Grupall - ONG-PF*

---

**HALLAZGO 2:** Los esfuerzos generados por AIRR para que las organizaciones indígenas realicen incidencia en espacios nacionales e internacionales determinados ha promovido iniciativas de defensa de sus derechos de manera articulada y estratégica como la “Estrategia de incidencia para la participación de la COICA en espacios a nivel internacional en el marco de proyectos extractivos y de infraestructura”.

---

En el marco de AIRR, las organizaciones desarrollaron instrumentos como estrategias de incidencia, planes, hojas de ruta, estrategias comunicacionales, y otros, que permitieron organizar sus acciones y agendas con un enfoque estratégico para la incidencia. En muchos casos, estos instrumentos estratégicos se desarrollaron sobre la base de otros documentos de estudios y análisis realizados por AIRR. Estos

esfuerzos de AIRR, en diferente medida en cada país, han permitido a las organizaciones indígenas abordar los espacios de negociación e incidencia de manera más articulada y estratégica.

*“Espacios más convencionales, discusión sobre salvaguardas en los bancos internacionales, BID, Banco Mundial, se usan más profesionalmente ahora, sentido de metas, con mejores tácticas (...).”*

*Entrevista Individual 19 – PMU*

*“Un eje desarrollado por OPIAC en el marco del proyecto es la incidencia a nivel nacional e internacional. Se han podido incluso reunirse con el gobierno para plantear diferentes normas como pago por servicios ambientales. Se ha dialogado sobre otros temas y la agenda internacional sobre la Amazonía, que es financiado por el Reino Unido, Noruega y Alemania. También se ha trabajado una Agenda Ambiental en el marco de la consulta previa del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.”*

*Entrevista Individual 16-0011*

En **Perú**, destaca la “Agenda Grande de AIDSESP”, documento que agrupa las demandas de esta organización de alcance nacional y sus bases regionales, con el fin de hacer llegar al gobierno peruano un único pliego de demandas. Asimismo, a través de EGIDA se implementó el Diplomado de Gobernanza, Incidencia y Comunicación Política, y el curso de Comunicación política, vocería y liderazgo. De otro lado, se puso en marcha una estrategia para lograr incidencia a partir de las alertas territoriales obtenidas a partir de los sistemas de monitoreo y vigilancia territorial.

*“Con el fin que la información generada por los comités de vigilancia ciudadana de las CCNN sea tomada en cuenta por las entidades competentes, AIDSESP y sus nueve organizaciones indígenas subnacionales elaboraron una estrategia para la incidencia de las alertas generadas por amenazas a los territorios indígenas, la cual pusieron en marcha generando cuatro alertas que fueron atendidas.”*

*Informe anual 2022*

Es conveniente también destacar el trabajo de DAR como socio de AIRR y AIDSESP al generar diagnósticos y documentos técnicos con la elaboración de hojas de ruta orientadas al logro de incidencia en los temas desarrollados, como los mencionados a continuación:

- “Hoja de Ruta de Incidencia Nacional sobre los Estudios de Impacto Ambiental y las Evaluaciones Ambientales Estratégicas en Perú.
- Hoja de ruta de incidencia para incorporar el enfoque de derechos colectivos en el Sistema Nacional de Gestión Ambiental.
- Hoja de ruta para procesos de concesión de licencias ambientales (EIA y EAE) para proyectos extractivos y de infraestructuras.
- Hoja de ruta para la elaboración, implementación, actualización, monitoreo, e incidencia política de los Planes de Vida Comunes.
- Hojas de ruta para mejorar los procesos participativos y para orientar el seguimiento de los impactos en los territorios.

En **Brasil**, en buena parte debido al contexto político adverso para la agenda indígena en los tres primeros años de AIRR, el enfoque estratégico estuvo más acotado al ámbito comunicacional. Así, se desarrolló la Estrategia de comunicación de FEPIPA y FEPOIMT, y se implementaron los cursos

“Floresta em Rede "jóvenes comunicadores””, y “Curso De Formação De Lideranças Indígenas – Funcionamento Do Estado Brasileiro E Incidência Política”.

En **Colombia**, la OPIAC elaboró la “Estrategia de incidencia en el Plan Nacional de Desarrollo y representatividad de pueblos indígenas en el Senado”. También desarrollaron otros instrumentos con enfoque estratégico como la “Estrategia de incidencia política y participación Internacional en coordinación con COICA y otras Organizaciones indígenas” la cual planteó las acciones y preparaciones para una gira por Europa, el “Documento Estratégico sobre los Planes de Vida Indígenas y su marco normativo”, la “Estrategia de comunicaciones de OPIAC para la incidencia”, la “Ruta Metodológica para realizar diálogos tripartita entre instituciones gubernamentales, organizaciones indígenas y empresas privadas”, y la “Estrategia de incidencia departamental y local de OZIP”.

En **Ecuador**, se elaboró el “Plan de acción de la CONFENIAE en el marco de derecho, justicia y Territorio,” el cual fue realizado en base al estudio, “Análisis de Estudios de Impacto Ambiental, Participación ciudadana y consulta Previa en Ecuador”

A **nivel regional** se elaboró el “Plan de Acción de la COICA 2022-2026”, la “Estrategia de incidencia para la participación de la COICA en espacios a nivel internacional en el marco de proyectos extractivos y de infraestructura”, la “Hoja de Ruta de Incidencia sobre los Estudios de Impacto Ambiental y las Evaluaciones Ambientales Estratégicas a nivel regional”.

Lo actuado en estos tres años, no necesariamente implicó que en todos los espacios en los que estuvieron presentes, sus propuestas hayan sido tomadas en cuenta. Lo anterior se debe a que el logro de incidencia es un juego político de largo plazo, que depende en buena parte de factores exógenos a AIRR como se explica a continuación:

1. **El contexto político:** Si bien las organizaciones indígenas llegan mejor preparadas a los espacios de negociación, la incidencia que pueden lograr depende más de la coyuntura política del momento y la apertura de los gobiernos hacia los asuntos indígenas, la cual ha estado sujeta a vaivenes de mayor y menor apertura en cada país a lo largo del tiempo de vida de AIRR. A nivel internacional, encontramos un contexto más estable, como por ejemplo la Conferencia del Acuerdo de Escazú, de ahí que se evidencian logros en incidencia más relevantes en este ámbito
2. **Grado de maduración de las iniciativas de incidencia al momento de iniciar AIRR:** La incidencia en asuntos indígenas es un logro que usualmente se obtiene con agendas de mediano y largo plazo. Por ello, los logros obtenidos en esta materia en el marco de AIRR, dependen también en gran medida del grado de avance encontrado al momento de iniciar AIRR. Por ejemplo, las organizaciones indígenas ya contaban con experiencia en la participación en las COP de Cambio Climático.

En la Tabla siguiente se presentan las diferentes instituciones o tomadores de decisiones que han incorporado las prioridades de las organizaciones indígenas en sus planes o medidas, como producto de la incidencia de AIRR. Pero, la incidencia lograda a nivel nacional es menor a lo que se evidencia a nivel internacional, y no implica la inclusión de las prioridades de las organizaciones indígenas en algún documento o política oficiales. En Perú, se reporta la movilización de las autoridades frente a emergencias por derrames de petróleo. En Brasil, la designación de organizaciones vinculadas a AIRR para administrar áreas naturales.

Tabla 1.4. Instituciones o tomadores de decisión con planes y medidas que incluyen las prioridades de las organizaciones indígenas

<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Instituciones o tomadores de decisión con planes y medidas que incluyen las prioridades de las OOI</b>	<b>Total</b>
2022	Brasil	Instituto Chico Mendes de Conservação da biodiversidade ICMBio, órgão gestor do Parque Nacional do Juruena.	9
2022	Brasil	Instituto Brasileiro de Recursos Naturais e Meio Ambiente, IBAMA proporcionou treinamento de Agentes Ambientais na Aldeia Matrinxá a pedido dos indígenas para melhorar as ações de proteção e vigilância.	
2022	Internacional	CDB (SBSTTA): Apresentação de las propuestas que desde la COICA se levantaron en la 24ª reunión del Órgano Subsidiario de Asesoramiento Científico, Técnico y Tecnológico (SBSTTA) Ginebra 2022.	
2022	Internacional	COP I Escazú (CEPAL): Adopción de la decisión I/6 sobre le Grupo de defensores ambientales.	
2022	Internacional	Banco Interamericano de Desarrollo (BID).	
2022	Internacional	GCF (Fondo Verde del Clima)	
2022	Perú	Fiscalía Provincial Penal de Condorcanqui	
2022	Perú	Fiscalía Especializada de Loreto-Iquitos	
2022	Perú	Fiscalía Especializada de Loreto-Nauta	
2021	Brasil	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). Órgão gestor do Parque Nacional do Juruena	4
2021	Internacional	Organización de las Naciones Unidas (ONU) - Foro permanente de Cuestiones indígenas	
2021	Internacional	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) - 80x25	
2021	Internacional	Banco Mundial (BM) - Salvaguardas	
2020	Internacional	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	1

Fuentes: AIRR-MEL. Herramientas de colección de información – Informes Anuales 2020, 2021 y 2022

Elaboración: Equipo Evaluador

En los reportes anuales y trimestrales de AIRR se menciona que en Perú 21 Comunidades Nativas conformaron sus Comités de Vigilancia Comunal. De ellos, 8 cuentan con reconocimiento de la Autoridad Regional Forestal y de Fauna Silvestre y 13 se encuentran en proceso de reconocimiento. También, AIDSESEP logró un acuerdo con entidades del gobierno peruano, para la atención a las demandas urgentes de las organizaciones indígenas y generar una articulación incorporando datos generados por el Sistema de Alerta y Acciones Tempranas de AIDSESEP.

En Colombia, en el año fiscal 2021, se lograron acuerdos con el Ministerio del Ambiente para construir una ruta regulatoria para mecanismos REDD + voluntarios, y para garantizar que por lo menos el 20% de los recursos provistos por Fondo Verde para el Clima sean destinados a territorios indígenas. Asimismo, se destaca la participación de OPIAC en la consulta del plan nacional de desarrollo, para lo cual ha sido importante el soporte técnico y el desarrollo de habilidades generadas por AIRR.

En el ámbito internacional, en cambio, las organizaciones indígenas fortalecieron su presencia en espacios de negociación en los que ya venían participando como la UICN, la COP 26 de Cambio Climático y el Foro Permanente para las cuestiones indígenas de la ONU. También lograron ser incluidos en espacios creados recientemente, como la COP I del Acuerdo de Escazú, y restablecieron relaciones con actores clave como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, con quienes lograron posicionar los derechos indígenas en materia de salvaguardas ambientales y sociales<sup>5</sup>.

En estos espacios, las organizaciones indígenas se presentaron con propuestas que contaron con un respaldo técnico/documentario producido en el marco de AIRR, lo que permitió su incorporación en documentos oficiales.

*“Mientras los gobiernos proponían la protección del 30% (completar la frase...), nosotros proponíamos una meta alternativa de proteger el 80% (de la Amazonía) al 2025. Esta propuesta fue asumida por la Unión Internacional para la conservación de la naturaleza (UICN) y la estamos aplicando. El análisis de la evidencia, lo hizo AIRR.”*

*Entrevista Individual I8-0011*

En la siguiente tabla, se muestra los principales ejemplos en los que se logró la incorporación de las propuestas de AIRR en documentos oficiales, como producto de las mejoras en las habilidades técnica y de negociación, así como del enfoque estratégico para la incidencia, lo cual constituye un logro muy importante para las organizaciones indígenas y para AIRR:

Tabla 1.5. Incorporación de propuestas AIRR

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>	<b>Espacio/ Actor</b>	<b>Medio de verificación</b>
2022	Inclusión de prioridades de las OOII en las salvaguardas del BID	BID	<a href="https://www.iadb.org/es/mpas">https://www.iadb.org/es/mpas</a> (Versión en español página 106)
2022	En la COP I del Acuerdo de Escazú se adoptó la Decisión I/6: Creación de Grupo de defensores de derechos humanos en asuntos ambientales	CEPAL	<a href="https://acuerdodeescazu.cepal.org/copI/sites/acuerdodeescazucopI/files/22-00345_cop-ez.I_decisiones_aprobadas_4_may.pdf">https://acuerdodeescazu.cepal.org/copI/sites/acuerdodeescazucopI/files/22-00345_cop-ez.I_decisiones_aprobadas_4_may.pdf</a> (página 29)
2021	Inclusión de recomendaciones impulsadas por COICA en el informe final del 20° Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas de la ONU	ONU	<a href="https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/PFI1%20Final%20report%20advance%20unedited.pdf">https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/PFI1%20Final%20report%20advance%20unedited.pdf</a>
2021	Aprobación de la Moción 129 propuesta por COICA en el Congreso Mundial de la Naturaleza de la UICN	UICN	<a href="https://www.iucncongress2020.org/es/motion/129">https://www.iucncongress2020.org/es/motion/129</a>

<sup>5</sup> El BID incorporó la propuesta de COICA en la sección de salvaguardas ambientales y sociales (<https://www.iadb.org/es/mpas>). El Banco Mundial “incluyó la participación de representantes de las organizaciones indígenas en el grupo de salvaguardas para la evaluación y aprobación de préstamos” (PPT: Amazonía Indígena: Derechos y Recursos (AIRR) Logros 2020 – 2022 - WWF

Año	Descripción	Espacio/ Actor	Medio de verificación
			<a href="https://coicamazonia.org/luicn-aprueba-mocion-129-protoger-el-80-de-la-amazonia-al-2025/">https://coicamazonia.org/luicn-aprueba-mocion-129-protoger-el-80-de-la-amazonia-al-2025/</a>

Fuente: AIRR. Informes Anuales 2021-2022

Elaboración: Equipo Evaluador

En otros espacios, las organizaciones indígenas más bien lograron visibilizar su agenda con el fin de generar alianzas estratégicas, sobre todo para la obtención de recursos que les permitan financiar sus actividades. Un ejemplo que ilustra la incidencia tanto a nivel de documentos de política como de generación de alianzas es la agenda 80x25: conservar el 80% de la Amazonía al 2025. En este tema, el desarrollo de habilidades técnicas y la preparación de documentos con evidencia de AIRR sirvió para la aprobación de la Moción 129 “Evitar el punto de no retorno en la Amazonía protegiendo el 80% al 2025” en el marco del Congreso Mundial de la Naturaleza de la UICN. Dando continuidad a este logro, COICA lideró un curso preparatorio para la COP 26, el cual permitió posicionar la agenda 80x25 en este espacio, y además se logró el Acuerdo de cooperación con el BID para reforzar las capacidades institucionales de la COICA en el marco de la Moción Amazonía 80x25.

**HALLAZGO 3:** La participación de las Organizaciones Indígenas en espacios de toma de decisiones nacional e internacional fue facilitada por AIRR con el apoyo técnico y económico a sus representantes y equipos técnicos.

Uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones indígenas es lograr presencia en los múltiples espacios abiertos a nivel nacional e internacional para visibilizar y presentar sus demandas. Atender estos compromisos no solo requiere de equipos y cuadros técnicos que puedan desplegarse casi simultáneamente en estos espacios, sino también del financiamiento logístico detrás de su participación. A nivel internacional, desde el 2019, los socios de AIRR participaron en por lo menos 13 espacios internacionales.

Tabla 1.6. Relación de eventos internacionales con participación de las organizaciones indígenas con apoyo de AIRR

Nro.	Nombre del evento	Fecha
1	COP25 Conferencia de las partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático	Diciembre 2019
2	Encuentros anuales del Banco Mundial	Abril 2020
3	Foro de las Naciones Unidas para los Pueblos Indígenas	Abril 2020
4	5° Consulta Regional en Negocios y Derechos Humanos de las Naciones Unidas	Septiembre 2020
5	Foro Permanente para las Naciones Indígenas ONU	Abril 2021
6	Cumbre de Líderes sobre el Clima	Abril 2021
7	Espacio de diálogo entre COICA y BID	2021
8	Congreso Mundial de la Naturaleza UICN	Septiembre 2021
9	COP26 - 26.ª Conferencia de las partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático	Octubre - noviembre 2021
10	COP-15 del Convenio sobre la Diversidad Biológica	2022

11	Primera reunión de la Conferencia de las Partes del Acuerdo de Escazú	Abril 22
12	Conferencia Estocolmo+50	Junio 2022
13	Frente Parlamentario Mixto en Defensa de los Derechos de los Pueblos Indígenas	N/D

N/D = no hay datos

Fuente: AIRR. Reportes Trimestrales y Anuales 2020,2021 y 2022

Elaboración: Equipo Evaluador

El apoyo técnico y financiero de AIRR para la participación de las organizaciones indígenas en estos espacios puede visibilizarse con el ejemplo de la COP 26:

- Brasil: apoyo técnico y financiero a tres representantes indígenas.
- Colombia: cuatro personas (dos hombres, dos mujeres) de OPIAC como parte de la implementación de su estrategia de cabildeo.
- Ecuador: apoyo técnico para asegurar la participación de tres personas (un hombre, dos mujeres) incluidos dos delegados de CONFENIAE.
- Perú: apoyo financiero a la participación de 3 delegados de AIDSESEP y brindó apoyo técnico y de comunicaciones.

Por otro lado, a nivel organizacional, el apoyo financiero de AIRR permitió cubrir los honorarios de sus dirigentes y técnicos. Este es uno de los puntos mejor valorados por las organizaciones indígenas sobre AIRR.

*“Podemos decir que hemos avanzado mucho. Tenemos un equipo grande en el proyecto AIRR, la mayor parte del personal está siendo reconocido en sus honorarios.”*

*Entrevista Individual 6 - Organizaciones Indígenas*

*“El Proyecto nos ha ayudado con contratación de personal, comunicaciones, el personal que hace seguimiento a los emprendimientos y apoyos a los viajes.”*

*Entrevista Individual 16 - Organizaciones Indígenas*

---

**HALLAZGO 4:** Las organizaciones indígenas han desarrollado instrumentos de gestión y organización institucional para mejorar su desempeño gerencial, incluyendo la experiencia obtenida en la administración de subvenciones<sup>6</sup>.

---

La intervención de AIRR permitió que las organizaciones indígenas avancen en el fortalecimiento de sus capacidades gerenciales y administrativas. Ahora bien, estos avances se han enfocado principalmente en la producción de herramientas como diagnósticos, planes e instrumentos de gestión. Así, en la medida que estas actividades se iniciaron en el 2021, no ha transcurrido el tiempo suficiente desde la producción de estas herramientas para poder verificar si su implementación si es que la implementación de estas herramientas ha tenido un impacto significativo en el desempeño organizacional, a excepción del caso colombiano como veremos a continuación.

---

<sup>6</sup> De aquí en adelante en el documento se utilizarán las palabras *grants* y *sub grants* cuando se quiera diferenciar por tipo de subvenciones.

En los cuatro países y a nivel regional se realizaron diagnósticos organizacionales<sup>7</sup>, y en distinta medida en cada país se implementaron acciones de fortalecimiento de capacidades y se elaboraron instrumentos de mejora de procedimientos administrativos. Asimismo, las organizaciones indígenas en los 4 países mejoraron su experiencia como receptoras y gestoras de *sub grants* de AIRR por un monto total de US\$ 2.404.240.00 dólares americanos, para lo cual fueron capacitadas en la aplicación de los procedimientos administrativos y financieros de USAID.

De acuerdo con información recogida de los reportes anuales, ha funcionado el seguimiento y acompañamiento cercano y periódico del PMU a la gestión de *sub grants*, brindando resultados efectivos para las organizaciones socias.

La mayoría de las organizaciones socias optaron por las siguientes tres prácticas que han sido efectivas para ellos:

*“i) Actualizar mensualmente los informes financieros; ii) Realizar capacitaciones internas sobre normas y reglamentos de donantes en el idioma nativo del personal administrativo, e invitar personal técnico que está involucrado en la implementación del proyecto; y iii) Incluir a una persona en el equipo administrativo que presta gran atención a los detalles, que tiene una "mente para controles" al preparar el informe financiero”.*

*AIRR. Informe Anual y trimestrales 2022.*

*“(…) la estrategia de establecer convenios cortos con OZIP (de 4 meses) para asegurar la ejecución responsable de los recursos y el cumplimiento de las metas. Esto permite una mejor asesoría y seguimiento por parte de WWF Colombia al equipo de OZIP y el fortalecimiento de las capacidades de la OOI socias.”*

*AIRR Informe Anual 2022*

El caso colombiano es el que presenta avances más concretos en cuanto a mejora de desempeño gerencial. En base al diagnóstico se implementaron instrumentos de Monitoreo que permitieron hacer un segundo ejercicio de medición en 2022 para evaluar las mejoras logradas a partir de las acciones de fortalecimiento de capacidades. Para esta medición se definieron 5 categorías, cada una de ellas construida por un conjunto de variables. En la Tabla siguiente, observamos el porcentaje de variables que se mejoraron para cada categoría:

Tabla 1.7. Mejora gerencial de las organizaciones indígenas en Colombia

<b>Categoría analizada</b>	<b>% de variables de cada categoría que presentaron mejora</b>
<b>Identificación</b>	66%
<b>Capacidad interna</b>	71%
<b>Capacidad Administrativa</b>	56%
<b>Capacidad externa</b>	20%

*Fuente: AIRR. Informe Anual 2022*

*Elaboración: Equipo Evaluador*

<sup>7</sup> Durante el año fiscal 2021, se realizaron diagnósticos organizacionales de COICA, AIDSESP en Perú, CONFENIAE en Ecuador, FEPIAPA y COIAB en Brasil; y OPIAC y OZIP en Colombia.

En cuanto al manejo de *sub grants*, OPIAC fue receptora de US\$ 143,956.00 dólares y OZIP de US\$ 80,112.00 dólares. También, se desarrolló el Programa Fortalecimiento Administrativo de OZIP, y OPIAC, se creó el departamento de Planificación Estratégica, y elaboró los siguientes manuales de procedimiento:

- a. Gestión de planificación estratégica y coordinación general
- b. Gestión, administración y finanzas
- c. Gestión jurídica
- d. Gestión de comunicaciones

En **Perú**, además del diagnóstico organizacional de AIDSESP, se realizó una línea de base de 5 de sus organizaciones regionales de base, y se desarrolló el Plan Interno de Buen Gobierno. También se avanzó en la actualización de instrumentos de gestión como el manual de administración financiera, el reglamento interno, el reglamento de organización y funciones, y el código de ética. Asimismo, se reportó una mejora de capacidades administrativas y (informes financieros de mejor calidad; proceso para mejora de manuales administrativos; y conciliación de registros contables con ejecución financiera de proyecto)<sup>8</sup>. En cuanto a la gestión de *sub grants*, AIDSESP fue receptora de US\$ 1,486,250.00 dólares, mientras que sus bases regionales fueron receptoras de acuerdo con el siguiente detalle: CODEPISAM US\$ 1,300.00; CORPI US\$ 36,000.00; ORAU US\$ 13,600.00; ORPIO US\$ 29,000.00

En el resto de los países los avances reportados han sido menores. En Brasil, además del diagnóstico, se elaboró un plan de entrenamiento de fortalecimiento organizacional, y FEPOIMT y FEPIPA realizaron una evaluación preliminar de asociaciones a nivel local e implementó perfiles de liderazgo para organizaciones indígenas beneficiarias del proyecto. COIAB gestionó un *sub grant* de US\$200,000.00 dólares, y FEPIPA de US\$18,522.00 dólares. En Ecuador, donde no se implementó el componente I, CONFENIAE elaboró su Plan de Acción, en el cual se propone el fortalecimiento organizativo de las organizaciones indígenas.

---

**HALLAZGO 5:** Las actividades formativas con las mujeres permitieron una mejora de capacidades en la defensa de sus derechos lo que ha sido de gran utilidad para el intercambio de experiencias a nivel nacional y regional. Sin embargo, continúa siendo un desafío lograr una participación paritaria de las mujeres indígenas en los procesos formativos, la igualdad de oportunidades para acceder a espacios clave de decisión y representación, así como la equidad en el acceso y gestión del conocimiento.

---

El análisis se realiza teniendo en cuenta los ejes estratégicos del Plan de Género y Juventud para la transversalización del enfoque de género y generacional:

1. Participación de mujeres y jóvenes
2. Empoderamiento y liderazgo
3. Igualdad de oportunidades en la toma de decisiones clave

---

<sup>8</sup> Reporte AIRR: Oct 21-Dic 22

#### 4. Acceso y gestión del conocimiento

Asimismo, se toma en cuenta la “Guía Práctica para la aplicación del Enfoque Interseccional” la cual fue producto del análisis conjunto con los socios indígenas sobre la participación efectiva de las mujeres y los jóvenes en el proyecto. En este documento se analizaron los obstáculos que generan o profundizan las brechas de participación en espacios de toma de decisión o representación, así como las condiciones deseadas para el cierre de brechas: a) participación activa en la toma de datos y análisis de información del monitoreo territorial, b) defensa de sus derechos e intereses, y c) inclusión de sus puntos de vista en las negociaciones con actores clave.

#### **Participación de mujeres y jóvenes**

AIRR ha realizado múltiples esfuerzos para lograr una participación paritaria y el empoderamiento de las mujeres y jóvenes en las diferentes actividades formativas de los cuatro países. Sin embargo, a partir de la evidencia se puede afirmar que no se ha dado de forma paritaria, mientras que, en el caso de los jóvenes, no se encontró suficiente evidencia para hacer un análisis comparado sobre el ritmo de su participación a lo largo de los tres primeros años del proyecto.

Cabe señalar que, dentro del análisis de las evidencias cuantitativas se ha realizado la siguiente distinción: a) actividades de carácter formativo (cursos, diplomados, talleres), b) actividades de evaluación, discusión política e intercambio de experiencias (encuentros). Del universo de actividades, podemos distinguir dos niveles de evidencia: 1) porcentaje de participación de mujeres indígenas en actividades de fortalecimiento y empoderamiento, 2) porcentaje de mujeres indígenas que participan y culminan los procesos formativos.

Se observa que, de manera general, a lo largo de los tres años de implementación del proyecto la tasa de participación se aproxima a ser paritaria en todas las actividades del Objetivo I. Así, la proporción de mujeres respecto al total de participantes fue de 43% en Perú, 56% en Colombia, 41% en Brasil<sup>9</sup> y de 48% en Ecuador<sup>10</sup>. Al comparar estas tasas en los diferentes años, se puede afirmar que no existe una tendencia de incremento de la proporción de mujeres participantes (respecto al total de participantes), salvo en Brasil y ligeramente en Ecuador. En el caso de Perú y Colombia más bien la tendencia es hacia una menor proporción de mujeres conforme avanza el proyecto.

Respecto a la conclusión y aprobación en los procesos formativos en los tres años, la tasa fue de 42% en Perú, mientras que en Brasil fue de 65%, en el caso de Ecuador la tasa es mucho más alentadora ya que es de 93%, caso contrario sucede en Colombia donde la tasa es de 31%. Se puede afirmar que, exceptuando el caso de Colombia, los porcentajes de mujeres que participan y aprueban son bastante altos.

---

<sup>9</sup> Es importante indicar que, en el caso de Brasil, hay una proporción importante de la data que no está desagregada por sexo, por lo que el dato que se tiene es incompleto.

<sup>10</sup> A pesar de que en este último país no se implementa el objetivo I, hubo algunas actividades de incidencia con ese porcentaje de participación femenina.

Tabla 1.8. Participación y conclusión de procesos formativos de mujeres

Año	Brasil	Colombia	Ecuador	Perú
<b>Porcentaje de participación de las mujeres en actividades de fortalecimiento y empoderamiento</b>				
2020	-	67%	-	66%
2021	24%	74%	46%	42%
2022	46%	47%	48%	34%
<b>Total 2020-2022</b>	41%	56%	48%	43%
<b>Porcentaje de mujeres que participan y concluyen de forma exitosa los cursos formativos</b>				
2020	-	5%	-	5%
2021	100%	58%	83%	39%
2022	62%	50%	97%	77%
<b>Total 2020-2022</b>	65%	31%	93%	42%

Fuentes:

1. Herramientas de colección de información MEL\_AIRR – Años fiscales 2020, 2021 y 2022

2. Reportes Anuales de AIRR

Elaboración: Equipo Evaluador

Pero también los datos muestran el grado de deserción de las mujeres indígenas. Se puede distinguir que las tasas de deserción fueron altas durante el primer año del proyecto AIRR, en particular en Perú y Colombia. Así, por ejemplo, durante el primer año de 57 mujeres que iniciaron participando en los 2 cursos dictados ese año para ambos países de forma conjunta, en uno de ellos sólo 3 de ellas lograron aprobar y por tanto culminar el curso.

Asimismo, se puede constatar que existe inicialmente en cada año un alto índice de participación, lo cual refleja un interés de las mujeres por participar tanto de los espacios de discusión y reflexión, como de los procesos formativos implementados por el proyecto AIRR, sin embargo, esta no se da de forma sostenida en el tiempo de acuerdo con lo que nos muestran las tasas de deserción.

### Empoderamiento y liderazgo

Con relación a la generación de espacios para el empoderamiento de las mujeres, de acuerdo con las evidencias, se registró por lo menos un encuentro de mujeres indígenas en Brasil, Colombia y Perú durante el segundo y tercer año del proyecto AIRR. Asimismo, se registraron actividades de formación en enfoque de género y juventud, una en Ecuador, y dos a nivel regional, organizadas por COICA. En esta línea se pudo identificar dos encuentros enfocados en jóvenes, uno en Brasil, realizado el segundo año del proyecto, y otro en Colombia, realizado durante el tercer año.

Tabla 1.9. Encuentros de Mujeres y jóvenes

PAÍS	ACTIVIDAD	AÑO
Brasil	Encuentro de mujeres indígenas en el Territorio Indígena Apiaká/Kayabi	2022
	Floresta en Red "jóvenes comunicadores"	2021
Colombia	Primer Encuentro de Jóvenes Indígenas del Putumayo "Tejiendo Pensamientos Unidos los Jóvenes"	2022
	Encuentro de mujeres defensoras ambientales territoriales de la Organización Zonal Indígena del Putumayo Colombia	2021
Ecuador	Taller género y juventud para fortalecer participación de mujeres y jóvenes	2022
Perú	Encuentro de mujeres indígenas	2022

Regional	Foro “La participación como pilar de los derechos: inclusión de mujeres y jóvenes en la toma de decisiones por una Amazonía Viva”	2022
	Entrenamiento en enfoque de género y juventud	2021

Fuentes: Reportes Anuales de AIRR segundo y tercer año.

Elaboración: Equipo Evaluador

Sobre este mismo eje los socios coincidieron en señalar que lograr una participación sostenida de las mujeres indígenas continúa siendo un desafío tanto por la división sexual del trabajo en las comunidades, que sobrecarga a las mujeres con múltiples responsabilidades familiares y domésticas, así como por otras situaciones relacionadas con el machismo (por ejemplo, celos de pareja). Asimismo, coincidieron en la necesidad de afianzar las herramientas para la aplicación del enfoque interseccional, ya no han sido incorporadas totalmente por los socios indígenas, porque persiste el machismo en las propias organizaciones indígenas.

*“Sigue siendo un reto la mayor participación de mujeres (más que de jóvenes), en los años 2 y 3, de manera premeditada sistemática, capacitando a los equipos con herramientas concretas para trabajar con el enfoque interseccional, el esfuerzo de todos los socios ha ayudado a brindar mayor igualdad.”*

*Entrevista Grupal 4 - ONG PMU*

*“Yo entiendo que el proyecto se ha esforzado en fomentar la participación. Las condiciones de las organizaciones indígenas no han permitido que esto suceda. El proyecto sí ha fomentado ese enfoque, pero las respuestas son diferentes a lo que uno espera. Hace falta más para cambiar esa realidad de las organizaciones indígenas.”*

*Entrevista Individual 18 – OOI*

Se destaca también entre las actividades ejecutadas el Fondo de Mujeres Indígenas Amazónicas, creado por AIDSESP, el cual ha permitido que cinco mujeres indígenas de las comunidades fortalezcan sus liderazgos a través de la subvención de iniciativas sobre temas diversos como la implementación de biohuertos, alternativas para el manejo del Covid-19 por las familias a través de la reactivación de conocimientos ancestrales, así como la revaloración de su cultura ancestral, y la capacitación en seguridad alimentaria.

### **Igualdad de oportunidades en decisiones clave**

Entre las brechas de participación identificadas encontramos que, durante los tres primeros años del proyecto AIRR, si bien se han facilitado los recursos necesarios para que las mujeres indígenas cuenten con mayores oportunidades para adquirir experiencia en liderazgo, así como con mayores herramientas que fortalezcan sus conocimientos y experiencias, continúa siendo un desafío al interno de las organizaciones indígenas generar mecanismos efectivos que posibiliten una participación y representación equitativas de liderazgos femeninos en espacios claves de toma de decisión.

A pesar que la elección de líderes en cargos directivos no es un resultado directo del proyecto AIRR, según el análisis de brechas y obstáculos a superar para fortalecer la participación efectiva de mujeres adultas y mujeres y hombres jóvenes indígenas (incluida en la Guía Práctica para la aplicación del Enfoque Interseccional en proyectos con Pueblos Indígenas de la Amazonía) es una condición deseada el cierre de brecha de participación de mujeres indígenas en espacios de toma de decisiones o de

representación de derechos indígenas, como lo son en este caso las dirigencias de las organizaciones indígenas.

Dentro del periodo del proyecto AIRR bajo evaluación, se pudo verificar que al menos en dos organizaciones nacionales (OPIAC y AIDSESP), en los Consejos Directivos Nacionales de las organizaciones indígenas las mujeres indígenas ocupan principalmente cargos vinculados a secretarías de la mujer y/o familia, vocales o cargos administrativos. Asimismo, se encontró por lo menos una organización con una mujer en la vicepresidencia de su Consejo (CONFENIAE), aunque las mujeres no se encuentren en proporción paritaria en general en el consejo, como tampoco lo están en OPIAC (con dos mujeres en un consejo de ocho).

*“Hemos hecho un buen trabajo, pero falta un recambio generacional. El proyecto y los socios estamos limitados por la idiosincrasia de las OOII. Está empezando a cambiar, en FEPOINT en Brasil creo que la líder es una mujer. En CONFENIAE es el número dos una mujer. Eso se necesita, esos liderazgos y cómo apoyarlos. Difícilmente hacer algo más. Ellos están conscientes que ya las cosas están cambiando. Con los emprendimientos si se logró más paridad, porque era un criterio de selección.”*

*Entrevista Individual 20 - ONG-PMU*

Cabe mencionar que, fuera del marco temporal de la presente evaluación, una mujer asumió la Coordinación General de COICA, mientras que, en Brasil, una lideresa de COIAB asumió el cargo de ministra en el recientemente creado Ministerio de los Pueblos Indígenas, por la gestión de Lula Da Silva, lo cual representa una ventana de oportunidad favorable para la incidencia sobre derechos de los pueblos indígenas promovida desde el Proyecto AIRR. Por su parte, las organizaciones subnacionales mantienen una tendencia de menor participación de las mujeres en los cargos directivos.

Aunque el presidente [de CODEPISAM] menciona que se ha cumplido su iniciativa de que tres de cada ocho miembros sean mujeres, cada una de ellas pertenecientes a cada pueblo, actualmente la única que tiene un rol activo es Nelsith Sangama, del pueblo Kichwa. Si bien significa un avance que en la gestión actual sean tres secretarías, y no solo 1 como en la anterior, es importante garantizar la participación efectiva de las mujeres. - DAR

Documento de línea de base de la capacidad institucional en cinco organizaciones regionales afiliadas a AIDSESP

*“Nos ha pasado ahorita, que en el caso de ORPIO, la organización de Loreto, toda la junta directiva son hombres. A nosotros nos saltó la alerta, hicimos la consulta de por qué no hay mujeres. Entonces ORPIO está tratando de poner a una señora en un puesto técnico, pero no como parte de la Junta Directiva.”*

*Entrevista Individual 3 – ONG – PF*

Existen definitivamente esfuerzos por generar cambios en los estatutos organizativos y comunitarios que posibiliten la participación de mujeres y jóvenes. Entre ellos cabe destacar las siguientes acciones:

- a) En **Ecuador**, procesos para aumentar el nivel de participación desarrollados con la vicepresidencia de CONFENIAE, así como la asistencia que brinda el proyecto AIRR a solicitud de la organización para contribuir en la elaboración de su propio Plan de Acción de Género.
- b) En **Perú**, como resultado de una revisión y evaluación de los estatutos de AIDSESP y dos de sus bases regionales respecto a la participación de las mujeres y jóvenes indígenas en términos de igualdad en la toma de decisiones y su participación activa en la incidencia política, se llegaron

en el Encuentro de Mujeres Indígenas a acuerdos sobre objetivos específicos: incorporar en los estatutos que la equidad de género debe ser un principio transversal, que se destaque la igualdad como principio fundamental en la conformación de juntas directivas de organizaciones y comunidades, y de la misma forma en la designación de delegaciones en todas las asambleas o reuniones. También a través de ÉGIDA, los estudiantes trabajaron en propuestas de reglamentos para la promoción de la participación de mujeres en puestos directivos e inclusión de mujeres y jóvenes en redes de defensa territorial.

- c) **A nivel regional**, se puede destacar que en el Plan de Acción 2022 – 2026 de COICA, específicamente se ha diseñado un eje en relación a la equidad de género y generacional, EJE 3 – Soluciones para la equidad de género y generacionales, en el que se busca: 1) la participación paritaria y el involucramiento de las mujeres en la toma de decisiones para la incidencia y el bienestar comunitario, 2) generar mecanismos que involucren a las juventudes en la gobernanza indígena, que promuevan nuevos liderazgos y la integración de conocimientos ancestrales con los modelos de desarrollo imperantes. Sin embargo, notamos la ausencia de alguna acción dirigida a la disminución de la deserción educativa en mujeres indígenas.

A partir de lo anterior se identifica una voluntad de cambio al interno de las organizaciones indígenas y un reconocimiento de la importancia de generar espacios y mecanismos que permitan que las mujeres accedan a espacios de toma de decisión, ya que ello no sólo beneficia a las mujeres, sino también a sus comunidades y a sus familias. Y es hacia eso que los esfuerzos del proyecto deberían continuar apuntando.

### **Equidad en el acceso y gestión del conocimiento**

El proyecto AIRR, sin duda contribuye de forma positiva a superar las barreras geográficas que impiden a las mujeres indígenas acceder tanto a espacios de formación virtuales, como a espacios físicos fuera de sus comunidades, brindando herramientas y mecanismos logísticos para ello. Durante el aislamiento por la pandemia del COVID-19, el acceso de las mujeres a familiarizarse con herramientas tecnológicas se tornó necesario, pero al mismo tiempo significó una oportunidad para disminuir esta brecha de conocimientos y acceso a la virtualidad.

Por otro lado, en base a las evidencias encontramos que, aún no hay un acceso paritario a procesos de formación en monitoreo, aun cuando sí existe un interés por parte de las mujeres en capacitarse sobre este tema. Tomando en cuenta únicamente las actividades con información desagregada sobre participación tenemos que, de 6 actividades de formación y capacitación, la participación de las mujeres apenas alcanzó un 15% del total. De la misma forma, en cada una de las actividades las mujeres representaron una estadística muy baja en participación.

*“En monitoreo, el problema es complejo, con conflictos, entonces, por más que se quiera romper la barrera de participación de las mujeres, entonces, hay una realidad de conflictos y riesgos, que dificultan la inclusión de la participación femenina, no se llega al 50-50.”*

*Entrevista Grupal 4 – ONG PMU*

Tabla 1.10. Participación en actividades de capacitación de Monitoreo Indígena

<b>País</b>	<b>Año</b>	<b>Actividad</b>	<b>Número hombres</b>	<b>Número mujeres</b>	<b>% Tasa de participación</b>
<b>Brasil</b>	2022	Construyendo redes de Monitoreo Territorial Indígena"	8	1	13%
	2022	Curso GIS/ACI- SOMAI/Seguridad de datos	9	1	11%
<b>Perú</b>	2022	Cursos del SAAT: Definición de indicadores de monitoreo de amenazas	75	13	17%
	2022	Taller de capacitación para actualización y validación de indicadores ambientales y sociales para el monitoreo	28	5	18%
	2022	Taller sobre Monitoreo comunitario integral de los Comités de Vigilancia Comunal (Capacitación Control y Vigilancia -SAAT)	59	6	10%
<b>Regional</b>	2022	Curso de capacitación para monitores (SAT RR)	16	1	6%
<b>Total</b>			<b>179</b>	<b>26</b>	<b>15%</b>

Fuentes: Fuentes: AIRR. Informe Anual 2022.

Elaboración: Equipo Evaluador

Finalmente, también es importante señalar que el acceso a espacios de formación y aprendizaje, así como la generación de las condiciones para una participación igualitaria en cualquier nivel, implica generar espacios seguros para las mujeres, los cuales se encuentren libres de cualquier práctica de acoso, violencia y/o discriminación por su condición. Respecto a este tema, no se encontraron evidencias sobre protocolos de actuación para la atención de este tipo casos que pudieran suscitarse eventualmente, tal como fue recogido en los anexos del Plan de Género y Juventud por una de las entrevistadas:

*“Hubo una conversación sobre acoso en un taller. Hubo reunión con solo mujeres para saber cómo abordar el problema de un hombre que acosaba en el taller (varias quejas de acoso de participantes). OZIP tomó la decisión de sacar al señor del programa, pero fue difícil y WWF dijo que si no lo sacaban íbamos a cortar los fondos. Las excusas para no expulsarlo era que había acuerdo con su comunidad y era difícil romper este acuerdo político. También que estaba en muchos espacios de negociación y de diálogo y le daba a OZIP un poco de temor que después se complicaría diálogos en otros espacios. Adicionalmente, era parte del programa de formación y que se debía de dar diálogo para hacerlo entender. Lo tuvieron que expulsar”.*

AIRR – All In 2021 - Plan de Género y Juventudes (Anexo N°6)

# EMPRENDIMIENTOS INDÍGENAS

**Pregunta de evaluación 2.** ¿Están encaminadas las actividades de desarrollo e inversión de empresas indígenas para lograr sus objetivos inmediatos (cumplimiento de metas) o sus objetivos más amplios de mejorar las condiciones económicas y los derechos de los pueblos indígenas?

Resumen de hallazgos:

**Hallazgo 6.** Los emprendimientos indígenas seleccionados por AIRR han fortalecido sus capacidades para la mejora de sus procesos productivos, administrativos y comerciales a través de las capacitaciones y asesorías especializadas.

**Hallazgo 7.** Los emprendimientos indígenas están en la etapa de identificación de inversionistas de impacto que les permitan la integración de cadenas de valor sostenible.

**Hallazgo 8.** Los emprendimientos han tenido un papel protagónico en el proceso de construcción del concepto de economía indígena, generando espacios de discusión para la comprensión y adaptación de un concepto generalizable para los cuatro países en los próximos años.

**Hallazgo 9.** Los emprendimientos han tenido un papel protagónico en el proceso de construcción del concepto de economía indígena, generando espacios de discusión para la comprensión y adaptación de un concepto generalizable para los cuatro países en los próximos años.

**Hallazgo 10.** El avance de los emprendimientos indígenas ha fortalecido el discurso en las organizaciones indígenas sobre los derechos de los pueblos indígenas al hacer más visible la dimensión del desarrollo económico y la conservación de los recursos naturales.

**Hallazgo 11.** AIRR ha incentivado la participación de las mujeres indígenas en los emprendimientos, sin embargo, persisten imperativos culturales, roles y estereotipos asignados a las mujeres, como la división sexual del trabajo, los celos de pareja y otras actitudes machistas, que no favorecen su liderazgo pleno al frente de los emprendimientos.

---

**HALLAZGO 6:** Los emprendimientos indígenas seleccionados por AIRR han fortalecido sus capacidades para la mejora de sus procesos productivos, administrativos y comerciales a través de las capacitaciones y asesorías especializadas.

---

Desde el inicio del proyecto, las organizaciones indígenas indicaron que el concepto que mejor reflejaba su quehacer económico era “emprendimientos” y no empresas, como lo menciona el proyecto. De este modo, AIRR asumió este término para toda la intervención. Como indica la teoría de cambio, los objetivos inmediatos se refieren a la mejora de las capacidades, los de medio plazo están vinculados a lograr cadenas de valor sostenibles y acceso a inversionistas de impacto, y finalmente los objetivos más amplios son los beneficios económicos de incremento de ingresos.

En esta intervención AIRR **seleccionó y apoyó** a 29 emprendimientos indígenas, dentro de ellos, 7 en Brasil, 6 en Colombia, 6 en Ecuador y 10 en el Perú.

Estos emprendimientos fueron seleccionados de un conjunto de postulantes que respondieron a las convocatorias realizadas en los cuatro países, las mismas que fueron diseñadas para convocar a emprendimientos ya existentes, para apoyarlos en la mejora de sus capacidades productivas, administrativas y comerciales, dándoles además recursos monetarios para la mejora de los emprendimientos según las categorías que se describen seguidamente. Las convocatorias tuvieron tres categorías las cuales se diferencian por el apoyo monetario que recibirían los emprendimientos. En Brasil, Ecuador y Perú los montos monetarios máximos a los que pudieron acceder los emprendimientos fueron de US\$ 10 mil, US\$ 20 mil y US\$ 30 mil para las categorías 1, 2 y 3, respectivamente. Mientras que en Colombia fueron de US\$ 17 mil, US\$ 30 mil y US\$ 55 mil para las categorías 1, 2 y 3 en cada caso. En el **Anexo G**, Tabla 2.1 se presenta un mayor detalle sobre las convocatorias, las categorías para cada país.

En Perú se realizaron dos convocatorias: en agosto 2021 se incluyeron las tres categorías definidas y en abril 2021 en la que solo se incluyó la categoría 3 por no haber recibido suficientes y adecuados candidatos. En Colombia, Brasil y Ecuador se realizaron una convocatoria en cada país en octubre 2020, mayo 2021 y agosto 2021, respectivamente.

Como se ha mencionado, todos los emprendimientos tenían cierto desarrollo antes del proyecto. El más antiguo es AMPRAVAT que se inició el año 1996 en Brasil y el más joven es Andi Wayusa que se inició en el año 2020 en el Ecuador. Los emprendimientos en Brasil tienen una antigüedad promedio de 15.6 años, en Colombia el promedio es de 6.5 años, en Ecuador 8.2 años y en el Perú de 9.8 años. Así, cuando inició AIRR los emprendimientos se encontraban operando y tenían un tiempo de funcionamiento importante.

De otro lado, los emprendimientos abarcan una diversidad de sectores, siendo los más recurrentes la agroindustria (8 emprendimientos), turismo y servicios vinculados (6 emprendimientos) y artesanías y aprovechamiento de recursos (ambas categorías con 4 emprendimientos cada una). Los emprendimientos son liderados por un 41% de mujeres y un 17% de jóvenes.

En el periodo de evaluación, los emprendimientos indígenas mejoraron sus capacidades administrativas, de gestión, y sus procesos productivos y de comercialización como lo expresan los responsables de los emprendimientos entrevistados. Los trabajos directos con los emprendimientos se iniciaron desde fines del 2021 y se han consolidado en el 2022<sup>11</sup>, así los resultados al momento de la presente evaluación corresponden a los objetivos inmediatos según la cadena de resultados.

Los trabajos realizados por el proyecto con los emprendimientos indígenas están vinculados principalmente a diversas capacitaciones para la gestión empresarial (legales, contables, financieros). Asimismo, se han producido asesorías especializadas según las necesidades específicas de cada

---

<sup>11</sup> Esto se infiere considerando que los procesos de convocatorias para los emprendimientos en los cuatro países (Tabla 2.1 del **Anexo G**) se iniciaron en el segundo semestre del año 2020 (Perú en agosto - primera convocatoria-, Colombia en octubre), y continuaron y culminaron en el año 2021 (Perú en abril -segunda convocatoria-, Brasil en mayo y Ecuador en agosto), y considerando que los reportes de NESsT se han producido para el último trimestre 2021 (NESsT, 2021), el primer trimestre 2022 (NESsT, 2022) y el reporte anual 2022 (AIRR, 2022b).

emprendimiento en temas productivos y de comercialización. En este contexto, se observa que, en general, los emprendimientos han adquirido nuevas capacidades. Sin embargo, y considerando estos avances iniciales, se observa que este fortalecimiento de las capacidades y su puesta en marcha aún debe ser consolidado.

### **Fortalecimiento de capacidades administrativas y de gestión**

Durante los dos últimos años fiscales se llevaron a cabo sendas capacitaciones a los emprendimientos indígenas en los cuatro países parte del proyecto (ver [Anexo G](#), Tabla 2.3). En efecto, según los reportes de acompañamiento empresarial a emprendimientos indígenas (NESsT, 2021 y 2022) y al último reporte anual del proyecto (AIRR, 2022b), se realizaron capacitaciones en temas legales, contables y financieros, a lo largo de los años 2021 y 2022, completándose en este último año.

Por cada emprendimiento participó más de una persona, aunque en el tiempo esta participación es decreciente (cuarto trimestre 2021 entre 2.4 y 6 personas por emprendimiento; primer trimestre 2022 entre 0.83 y 3.4 personas por emprendimiento; año fiscal 2022 entre 0.5 y 2.1 personas por emprendimiento, (ver [Anexo G](#), Tabla 2.3 para más detalle). Este comportamiento decreciente puede ser atribuido al tiempo requerido para alcanzar una asistencia de más del 75% de las horas de capacitación para ser considerado capacitado. En este sentido, la participación fue mayor a los números consignados sin considerar el nivel de dedicación. Aun así, un aspecto importante conseguido por el proyecto fue lograr que los emprendedores dediquen parte de su tiempo a las capacitaciones en un periodo de pandemia. Estas capacitaciones se realizaron de manera virtual y en grupos. Luego se dieron capacitaciones individuales, en algunos casos, para tratar los temas de manera más personalizada.

Adicionalmente, las opiniones de los responsables de los emprendimientos y de las organizaciones indígenas sobre la utilidad de las capacitaciones recibidas en temas administrativos y de gestión empresarial son positivas:

*“Las capacitaciones sirvieron para ver las debilidades que nosotros teníamos, ahora que soy presidente (...) implementaré lo aprendido en la parte contable que es nuestra debilidad.”*

*Entrevista grupal 11, Emprendimiento Indígena*

*“También mejoró la participación del director financiero. Mejoró su trabajo como director financiero, ayudó en el proceso. Y mejoró la maduración de la propia cooperativa en relación a los documentos y la organización misma de la gestión.”*

*Entrevista Grupal 19 - Emprendimiento Indígena*

La capacitación involucró tres grandes temas: legal, contable y financiero y considera una asistencia de 75% de los módulos, para considerar posible los aprendizajes pertinentes. Al comparar los resultados de la Tabla a continuación, vemos que, en el caso de Colombia, los participantes tienen una mayor asistencia. Por lo menos el participante seleccionado para asistir estuvo en el 80% en módulo legal, 100% en el módulo contable y 80% en el módulo financiero, sin embargo, no asistieron por lo menos al 75%, todos los que se inscribieron en los módulos.

Tabla 2.1. Participación en los talleres de emprendimientos

Año	Perú	Colombia	Ecuador
<b>Porcentaje de emprendimientos con al menos un participante con más de 75% de asistencia a los talleres</b>			
<b>Legal</b>	60%	80%	67%
<b>Contable</b>	70%	100%	50%
<b>Financiero</b>	78%	80%	50%
<b>Porcentaje de participantes que atendieron más de 75% de las sesiones de cada taller (promedio por país)</b>			
<b>Legal</b>	20%	60%	13%
<b>Contable</b>	44%	50%	17%
<b>Financiero</b>	48%	53%	9%

Fuente: AIRR Informe Anual 2022 Anexo 7

Elaboración Equipo Evaluador

### Fortalecimiento de capacidades en aspectos productivos

En relación con los temas productivos, 16 de 29 emprendimientos (55%) destinaron el apoyo monetario a la compra de equipos productivos (como maquinarias específicas a sus actividades o mejoras en las plantas de transformación). De otro lado, varios líderes de los emprendimientos de la Categoría I recibieron capacitaciones para mejorar el proceso productivo. Por ejemplo, en Colombia el emprendimiento Comajji recibió un taller para la producción de aceites, en Ecuador la Kucha recibió una capacitación en la producción de artesanías y, en el Brasil, ABEX recibió una capacitación en costura (ver [Anexo G](#), Tabla 2.2). Los emprendimientos indígenas pequeños también recibieron capacitaciones en temas productivos ad hoc a su rubro de negocio.

Los testimonios de los responsables de los emprendimientos indígenas indican que los nuevos productos usan mejores técnicas para la producción y los productos tienen ahora mayor valor agregado gracias a los nuevos conocimientos, lo que constituye una mejora productiva.

*“Con el proyecto las ganancias aumentaron significativamente. Ahora se producen nuevos productos. Se diversificó la producción. Ahora sabemos usar otras tecnologías, como costura para hacer bolsas. Aprendimos nuevas tecnologías”.*

*Entrevista Grupal 9.1, Emprendimiento Indígena*

*“(…) Los [emprendimientos] que están en el proyecto han fortalecido sus conocimientos. Como darle el valor agregado a los productos que tenían. (...)”.*

*Entrevista individual 6, OOI*

### Fortalecimiento de capacidades en comercialización

El proyecto AIRR desarrolló productos comunicacionales en apoyo a los emprendimientos para facilitar la comercialización de los productos e informar sobre los mismos. Por ejemplo, se desarrolló un portafolio de emprendimientos de Colombia (WWF Colombia, 2021), fichas de cada emprendimiento en el caso del Perú (AIRR, 2022a).

Otros emprendimientos decidieron utilizar parte del apoyo financiero recibido en mejorar su conocimiento y uso de herramientas con fines comerciales (ver **Anexo G** tabla 2.2). Por ejemplo, el emprendimiento indígena Aspappuku contrató servicios para realizar fichas técnicas y catálogos, el emprendimiento indígena Kemito Ene contrató la diagramación de un catálogo, la Asociación Shuar Cultural Center invirtió en una página web y el branding del negocio, y la Casa de Cultura Karajá recibió capacitaciones en ventas online. Un testimonio también nos habla de la mejora en la comercialización:

*“Tuvimos varias capacitaciones, (...) Eso fue muy positivo. Estábamos iniciando la cadena productiva de artesanías, fortaleciendo (...) la comercialización.”*

*Entrevista Grupal 19 - Emprendimiento Indígena*

### **Mejor gestión del negocio, aún con resistencias a nuevas prácticas**

Los emprendimientos indígenas han identificado que invertir los recursos otorgados por el proyecto en honorarios de los gerentes, o gastos administrativos como un contador, son necesarios. Las personas entrevistadas dan cuenta sobre un cambio de perspectiva en este tema y lo positivo de tener una mejor gestión del negocio, aunque en algunos casos se pueda observar alguna resistencia:

*“Hemos cambiado la perspectiva del restaurante mucho: en la contabilidad he usado formatos que arrojan resultados, del crecimiento, si hay más ingresos que egresos o viceversa, qué días se vende más, qué platos vendo menos, se ha implementado la comanda -recién se va a empezar-, también hay registro de insumos. (...) Pelea interna: se requiere llenar las comandas, y hay resistencia de las personas que atienden. Efecto del ordenamiento: conflictos internos -se están resolviendo solos, se despierta la necesidad de cambiar los hábitos para mejorar, ahora se compra con mejor información, más exacta, antes había mucho desperdicio. Se pasa de una costumbre criolla a sistematizar información.”*

*Entrevista grupal-11, Emprendimiento Indígena*

*“Se identificó que todos los emprendimientos no tenían costumbre de hacer registros de ventas, costos, números. Faltaba instalar las bases de registro y gestión para dar un paso siguiente. Fue la principal estrategia a nivel virtual en los países. También, en temas legales, contables para que entendieran por qué hay que pagar impuestos. Una capacitación financiera para que entiendan la importancia de los registros para que puedan tomar decisiones a futuro.”*

*Entrevista individual-14, ONG*

---

**HALLAZGO 7:** Los emprendimientos indígenas están en la etapa de identificación de inversionistas de impacto que les permitan la integración de cadenas de valor sostenible.

---

En relación al desarrollo de largo plazo de los emprendimientos, podemos considerar que hay dos elementos principales, a saber, (i) que los procesos productivos de los emprendimientos indígenas y sus cadenas de valor sean sostenibles ambientalmente hablando, es decir, que incluyan la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad, que no generen carbono, que no degraden los ecosistemas y sus servicios ecosistémicos, etc.; y (ii) que el tipo de encadenamiento comercial al que el proyecto aspira

para los emprendimientos apoyados, es que logren acceder a inversionistas de impacto<sup>12</sup>, precisamente el tipo de inversionistas que busca producir tanto una buena rentabilidad como un impacto social o ambiental positivo y cuantificable, o dicho de otro modo buscan que sus inversiones produzcan beneficios socio-económicos o ambientales.

Estas dos consideraciones de largo plazo están siendo consideradas y aplicadas desde el proyecto, y trabajadas con los emprendimientos indígenas, aunque aún son un trabajo por profundizar y fortalecer. Algunos emprendimientos tienen consideraciones de sostenibilidad y conservación de los recursos naturales en sus actividades productivas (ver líneas abajo). Por otro lado, se ha iniciado por parte del proyecto la identificación de inversionistas de impacto (trece) y nueve organismos de cooperación que podrían vincularse comercialmente con los emprendimientos, teniendo como resultado “algunos avances concretos en Colombia y Ecuador” (AIRR, 2022b).

### **Perspectiva de los emprendimientos indígenas sobre tener una producción sostenible**

Algunos emprendimientos indígenas están incorporando una visión que implica preservar y conservar los recursos naturales y la biodiversidad:

*“Como jefe de la comunidad apoyo el emprendimiento para demostrar al pueblo que es posible dar empleo a la gente, generar sustento sostenible y preservar los bosques. Aquí la comunidad ha aprendido a sembrar aguaje, y ya no tumban. Ya hay más conciencia para recolectar aguaje. Como autoridad dan cuenta y dan charlas a la comunidad para inculcar conciencia. Este es el primer emprendimiento en toda la comunidad.”*

*Entrevista grupal-14, Emprendimiento Indígena*

*“En general, se han dado cambios en el manejo de la materia prima. Ahora, se tienen plantas de sembrado. Se ha implementado un vivero cuyas semillas necesitan para elaborar artesanías. Optan por el cuidado y sembrado de la planta. Ha habido cambio de mentalidad de las personas. Piensan en conservación.”*

*Entrevista individual-15, Emprendimientos indígenas*

### **Vínculo con inversionistas de impacto e Integración a cadenas de valor sostenible**

El proyecto ha buscado articular a los emprendimientos indígenas con inversionistas de impacto y organismos de cooperación para mejorar su acceso a fondos de inversión. Según el último reporte anual (AIRR, 2022b): “Durante el AF 2022 seleccionamos y contactamos a 13 inversionistas de impacto y nueve organismos de cooperación con quienes compartimos los resúmenes de inversión de las EI de cada país. Hemos logrado algunos avances concretos en Colombia y Ecuador”.

De este modo, se está en una etapa de identificación de inversionistas de impacto, cuya característica es no solo contribuir con un tipo de negocio asociado a poblaciones vulnerables, sino que están

---

<sup>12</sup> “Las inversiones de impacto o de impacto social son aquellas que desde su planteamiento tienen el objetivo de beneficiar a la sociedad y/o al medio ambiente. No se trata de filantropía ni de donaciones a fondo perdido, sino de inversiones que buscan un retorno de capital como mínimo igual al invertido, pero que deben producir de manera intencionada, cuantificable y medible un impacto positivo en el planeta. Dicho de otro modo, “si no hay impacto no hay inversión”. En:

[https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-son-inversiones-de-impacto/?\\_adin=02021864894](https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-son-inversiones-de-impacto/?_adin=02021864894)

interesados en la conservación de los ecosistemas y la biodiversidad. Los avances en este sentido son aún iniciales pues como se indicó anteriormente, solo se han logrado avances concretos para casos particulares. En efecto, esto se refleja en la siguiente cita de una entrevista, si bien no es el caso de la mayoría de los emprendimientos:

*“Tenemos asesoría de una empresa que buscó potenciales clientes (Europa) y a partir de allí entramos en un proceso de negociación. (...) Es un proceso largo”.*

*Entrevista grupal 13, Emprendimiento Indígena*

---

**HALLAZGO 8:** En la mayoría de los casos los beneficios que están potenciándose en términos de ingresos alcanzan a un número reducido de familias. El impacto sobre la comunidad es focalizado (solo algunas familias) y menor.

---

Un objetivo más amplio, es la mejora de los ingresos para las familias y de comunidades nativas, producto de un incremento de la dinámica económica que pueden traer los emprendimientos indígenas. Cabe señalar que AIRR no cuenta con datos sobre los niveles de ventas de los emprendimientos indígenas, aunque es un indicador que se medirá en el FY2023. La evaluación identificó algunos casos donde mejoraron los ingresos, aunque éstos ocurren en las familias socias de los emprendimientos y la irradiación hacia las comunidades es mucho menos evidente. Esta situación se explica por el propio desempeño del emprendimiento (que están en etapas iniciales para mejorar sus ingresos) en el sentido que no se registran importantes incrementos de ingresos y si una permanente reinversión de las ganancias en los emprendimientos y por los reducidos números de familias y comunidades nativas socias del emprendimiento. A menor número de socios y menor número de comunidades involucradas, menor el número de familias potencialmente beneficiadas.

### **El incremento de ingresos es variable y eventual**

Aun cuando no se cuenta con datos sobre el desempeño en términos de ventas y ganancias, se tienen testimonios que indican que los incrementos de ingresos en las familias son eventuales:

*“Cambio en las familias: agradecimiento hacia la empresa porque tiene un nuevo ingreso. Hay familias con más árboles, entonces más ingresos. No se puede decir que la calidad de vida de las familias ha cambiado o mejorado porque el ingreso es variable.”*

*Entrevista Grupal-10, Emprendimiento Indígena*

*“Los que se benefician directamente son 10 familias e indirectamente otras familias cuando se les compra productos para cocinar. ... Es una actividad económica que se realiza en paralelo.”*

*Entrevista Individual-12, Emprendimiento Indígena*

Asimismo, los ingresos muchas veces se reinvierten en el propio emprendimiento indígena:

*“Hay muchos emprendimientos operando a pérdida, al desarrollar estas herramientas de gestión se ve que no están logrando pagar honorarios al personal (trabajan gratuitamente). Hay emprendimientos que al ser asociaciones deben invertir las ganancias en el emprendimiento. No pueden generar ingresos*

personales. Hay emprendimientos que no están necesariamente generando esas ganancias. Otros que sí, reinvertirán las ganancias en el negocio.”

*Entrevista Individual-02, ONG-PMU*

*“Generalmente ellos no tienen grandes ganancias, porque los recursos que ellos tienen son de capital de giro. Ahí ellos compran la materia prima del asociado, entonces él ya recibe este recurso por la materia prima que la cooperativa está comprando. La cooperativa comercializa aquel producto sea natural o procesado, y cuando los recursos vuelven como ganancia, él regresa a los asociados o cooperantes para volver a comprar la materia prima. Entonces, es un giro que ellos hacen, una circulación del ingreso.”*

*Entrevista grupal-16, ONG*

### **Número reducido de familias socias del emprendimiento**

El 24% del total de los emprendimientos tienen hasta 10 socios. En Brasil no se presenta esta situación, pero en Colombia del total de emprendimientos, el 67% de emprendimientos tiene hasta 10 socios, el porcentaje en Ecuador llega a 33% en Ecuador y 20% en el Perú. Si se agrupan los emprendimientos que benefician hasta 20 familias socias, el 41% de los emprendimientos presentan esta situación (100% de emprendimientos en Colombia, 50% en Ecuador y 30% en el Perú. En Brasil no se presenta ningún caso. (ver [Anexo G](#), Tabla 2.2). Asimismo, el número de socios de los emprendimientos indígenas oscila entre 7 a 1,438 personas, siendo el promedio de 132.1 asociados por emprendimiento. El promedio de asociados por emprendimiento en Brasil es de 322, en Colombia 9.3, Ecuador 84.3 y en el Perú de 101.4 asociados por emprendimiento. En este sentido, podemos inferir que en la mayoría de los casos los beneficios que están potenciándose en términos de ingresos alcanzan a un número reducido de familias.

### **Impacto reducido en las comunidades nativas**

El número de comunidades participantes del emprendimiento pueden llegar a 21, con un promedio de 5 comunidades por emprendimiento (el promedio en Brasil es 10.3, en Colombia es 1.3, en Ecuador de 1 y en Perú el promedio es 6 comunidades por emprendimiento, ver [Anexo G](#), Tabla 2.2). Esto se matiza considerando que en el 55% del total de los emprendimientos solo participa una comunidad indígena. Esta situación es variada según los países: 14% en Brasil, 83% del total en Colombia, 100% en Ecuador y 40% en el Perú. Visto de otro modo, en el 69% de los emprendimientos participan 4 o menos comunidades indígenas. En Brasil, el 29% del total de emprendimientos incluye hasta 4 comunidades, en Colombia y Ecuador la totalidad de los emprendimientos incluyen hasta 4 comunidades y en Perú en el 60% de los emprendimientos participan 4 comunidades o menos. De este modo, la mayoría de los emprendimientos irradian sus beneficios de manera limitada. Esto se puede apreciar también en la siguiente cita, en la que se hace énfasis en que, cuando existen, los incrementos de ingreso son en temporada alta:

*“Hay un incremento de reconocer que, si al emprendimiento le va bien, les va a dar oportunidad de trabajo. En época de fraja, incrementa su oferta de trabajo. incrementa su producción en planta en momentos (selección, despulpado del aguaje, empaquetado), y esto da empleo a la CCNN en temporada alta.”*

*Entrevista grupal-3, ONG-PMU*

Por tanto, el número de comunidades y personas impactadas por el crecimiento del emprendimiento no será alto.

---

**HALLAZGO 9:** Los emprendimientos han tenido un papel protagónico en el proceso de construcción del concepto de economía indígena, generando espacios de discusión para la comprensión y adaptación de un concepto generalizable para los cuatro países en los próximos años.

---

Los emprendimientos indígenas tienen un rol en la construcción del discurso político que no puede invisibilizarse. Desde el punto de vista de las organizaciones indígenas, lograr una “economía indígena” a partir del crecimiento de los emprendimientos es parte de su estrategia de largo plazo para contribuir al logro del respeto de los derechos colectivos de los pueblos indígenas. Las organizaciones indígenas atribuyen un papel importante a los emprendimientos para la construcción del discurso político vinculado a los derechos en materia económica y mejora de la calidad de vida.

En este contexto, y desde el inicio del proyecto, se identificó la necesidad de generar espacios de discusión sobre el concepto de economía indígena. En efecto, en el año 2020, se creó el "Espacio Amazónico", foro en línea que tiene el propósito de mostrar historias de éxito, discutir temas en las comunidades indígenas, destacar el trabajo de las organizaciones y emprendimientos indígenas (AIRR, 2020c). El Espacio Amazónico continuó en los años fiscales 2021 y 2022, con 11 y 4 foros respectivamente donde se continuó con las discusiones sobre la economía indígena y el intercambio de experiencias de los emprendimientos indígenas. Asimismo, se propiciaron talleres, encuentros y conversatorios durante el año 2022 en Brasil, Colombia, Ecuador y el Perú, en algunos casos de manera conjunta y en otros en cada país (ver [Anexo G](#), Tabla 2.4).

El concepto de economía indígena fue impulsado por el proyecto AIRR, pero no implica que las organizaciones tuvieran definiciones propias sobre la palabra economía. En Brasil, se viene impulsando un proceso de promoción para la comprensión y adaptación del concepto, ya que prima en las organizaciones indígenas el concepto de bioeconomía. En Colombia, el concepto de economía indígena aún está en proceso de validación. Mientras que, en Ecuador, una de las primeras definiciones del concepto de economía indígena fue propuesta por COICA. Posteriormente, en el marco del proyecto, las organizaciones indígenas construyeron un concepto de manera participativa convocando a diversos actores nacionales para lograr obtener una definición propia a nivel país que, además, pueda ser generalizable a los demás países amazónicos. En estos espacios diversos se han producido discusiones que han traído perspectivas distintas, y aunque se ha avanzado, el concepto de economía indígena sigue en construcción:

*“(…) era necesario ver la diferencia de la economía indígena con otras. ¿Por qué se llama economía indígena? Queríamos saber si se podía generar un concepto y me parece que a través de AIDSESP pudimos hacer algo. No sé cómo quedó la adaptación de ese concepto en las operaciones del proyecto. COICA aportó con argumentos, con criterios. El tema es bastante complejo diría yo.”*

*Entrevista individual-18, Organizaciones indígenas*

*“(…) Entonces, nos encontramos en ese lugar de intentar deshacer el pensamiento ya creado en cuanto a la economía indígena. Economía indígena es traer también el bien social, para los indígenas, la calidad de vida envuelve todo no sólo el dinero. Es difícil de explicar, pero es algo que nosotros vamos intentando.”*

*Entrevista grupal-16, ONG*

Además, las organizaciones indígenas consideran que los emprendimientos tienen un papel que cumplir en la mejora de la economía indígena y que pueden contribuir al desarrollo local:

*“Está en un proceso pendiente la socialización de los conversatorios de economía indígena para ver cómo los emprendimientos pueden contribuir a la economía indígena.”*

*Entrevista grupal-09, Organizaciones indígenas*

*“El resultado de los emprendimientos es que las comunidades se están transformando. (...) Se quiere que los emprendimientos generen más ingresos y ayuden al desarrollo local.”*

*Entrevista individual-11, Organizaciones indígenas*

---

**HALLAZGO 10:** El avance de los emprendimientos indígenas ha fortalecido el discurso en las organizaciones indígenas sobre los derechos de los pueblos indígenas al hacer más visible la dimensión del desarrollo económico y la conservación de los recursos naturales.

---

Los emprendimientos tienen un rol desde la perspectiva de las organizaciones indígenas, asociado al manejo y aprovechamiento del territorio. Los pueblos indígenas se perciben como guardianes de los recursos naturales y sus servicios ecosistémicos en los territorios que habitan. En el marco del proyecto, los emprendimientos refuerzan el rol de guardianes de los territorios, bajo la visión de conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Este es un aporte de los pueblos indígenas a los problemas globales, y esto forma parte del discurso político de las organizaciones indígenas de manera fortalecida.

Los emprendimientos operan en diversas actividades económicas: agroindustria (8 emprendimientos), turismo y servicios vinculados (6 emprendimientos), aprovechamiento de recursos maderables y no maderables (5 emprendimientos), en este punto cabe mencionar que solo se tienen emprendimientos no maderables; artesanía y moda sostenible (5 emprendimientos), agroforestería (2 emprendimientos), pesca (2 emprendimientos) y otros (1 emprendimiento). Como puede apreciarse, estas actividades están estrechamente relacionadas al uso de los recursos naturales del bosque y sus servicios ecosistémicos. En efecto, la agroindustria, el uso de los recursos no maderables del bosque, la artesanía, la agroforestería y la pesca, se basan en la recolección y producción de productos de la flora y fauna del entorno natural. Es así como una producción sostenible implica la aplicación de prácticas que aprovechen sin acabar con los recursos y los procesos naturales que permiten su reproducción. En el caso del turismo, que depende del servicio ecosistémico del paisaje, se trata de conservar el entorno de la mejor manera posible.

### **Vínculo de los emprendimientos indígenas con el territorio**

Las organizaciones indígenas reconocen el rol de los emprendimientos en la construcción del discurso sobre territorio:

*“(...) Tienen que ver con aspectos de planificación del territorio. Hay algunas estrategias que tiene el proyecto AIRR, es importante llevar la línea estratégica de los emprendimientos, el tema de mirar hacer incidencia a través del programa de formación territorial indígena.”*

*Entrevista Grupal 9 - Organizaciones Indígenas*

*“Propuesta [de la OOI] de tener un observatorio étnico- territorial, para recopilar la información que va afectando a las CCNN en el tema ambiental (monitoreo ambiental) y hacer seguimiento a los emprendimientos (monitoreo comunitario).”*

*Entrevista grupal-9, Organizaciones indígenas*

### **Visión de las organizaciones indígenas sobre el manejo sostenible que tienen los emprendimientos indígenas**

Por otra parte, cuando los emprendimientos indígenas operan bajo una visión de conservación y uso sostenible de los recursos, esto da sustento concreto a la narrativa política de las organizaciones indígenas, como se puede inferir de las afirmaciones a continuación:

*“El resultado [de los emprendimientos] (...) ha generado que se deje de cultivar productos ilícitos porque la cosmovisión del pueblo indígena no es deforestar, pero lo hacen por necesidad para sustentar los gastos.”*

*Entrevista individual-11, Organizaciones indígenas*

*“Cuando das un valor agregado a la conservación del bosque es la visión que tienen. Quieren hacer crecer más el emprendimiento.”*

*Entrevista grupal-13, Organizaciones indígenas*

---

**HALLAZGO 11:** AIRR ha incentivado la participación de las mujeres indígenas en los emprendimientos, sin embargo, persisten imperativos culturales, roles y estereotipos asignados a las mujeres, como la división sexual del trabajo, los celos de pareja y otras actitudes machistas, que no favorecen su liderazgo pleno al frente de los emprendimientos.

---

A lo largo del desarrollo del proyecto AIRR, se tuvo la práctica de incentivar la participación de las mujeres en las diferentes actividades, en este caso los emprendimientos indígenas. En efecto, se observa que 12 de los 29 emprendimientos indígenas, es decir, 41.4% son liderados por mujeres (ver [Anexo G](#), Tabla 2.4). Cabe señalar que, a pesar de no haberse alcanzado un liderazgo equitativo entre hombres y mujeres, se ha producido una mejora en términos productivos, administrativos y de gestión, y además se ha posibilitado que las mujeres que lideran estas iniciativas adquieran nuevos conocimientos, lo cual fue valorado de forma muy positiva por las entrevistadas.

### **Incentivos para promover la participación de las mujeres**

Con el fin de promover una mayor participación de las mujeres, un criterio de selección de los emprendimientos indígenas fue que éstos sean liderados por mujeres.

*“Desde el inicio del proyecto, se hizo una discriminación positiva para las mujeres constante (...) en la selección de los emprendimientos o empresas. Una variable era si eran mujeres y acorde a la estadística, se tiene como 45% que son liderados por mujeres.”*

*Entrevista Individual 5 - ONG PMU*

*“Ha sido un criterio de evaluación para la selección. Si involucran a jóvenes y mujeres en la planificación y en la gestión del emprendimiento era uno de los criterios. Se tienen emprendimientos que tienen lideresas y jóvenes participando.”*

*Entrevista Individual 2 - ONG-PMU*

*“Con los emprendimientos si se logró más paridad, porque era un criterio de selección.”*

*Entrevista Individual - 20 -ONG-PMU*

De otro lado, la información secundaria<sup>13</sup> refiere el establecimiento de cuotas de equidad de género, sin embargo, a partir de la revisión de actas de los Comité de Economía Indígena de cada país<sup>14</sup> no se encontraron evidencias que, permitan afirmar la existencia de una cuota de género como tal, salvo en el caso de la composición de los Comité de Economía Indígena<sup>15</sup>. Aunque, como se mencionó, en todas las convocatorias se incluyó una pregunta sobre la promoción de la participación de mujeres y jóvenes en las actividades del emprendimiento en el criterio “Impacto actual y potencia”. Las respuestas no fueron informadas por todos los emprendimientos finalistas en la selección. No obstante, a pesar de lo mencionado, el porcentaje de emprendimientos liderados por mujeres demuestra una tendencia favorable de apoyar la participación de mujeres.

Por otro lado, el proyecto promovió la inclusión de la perspectiva de género de forma transversal en los procesos de capacitación. Se mencionan dos ejemplos concretos: a) la inclusión de la perspectiva de género para mejorar las iniciativas económicas en el foro “Espacio Amazónico” en Ecuador y b) la inclusión del enfoque de género y juventud durante la preparación de la feria “Expoamazónica” en Perú. En ese sentido, una contribución significativa del proyecto AIRR es la adquisición de conocimientos y herramientas de gestión financiera por las mujeres que participan de los emprendimientos:

*“Pero, sí se tuvo un impacto en el sentido de despertar la importancia de esos temas y cómo desenvolverlos pudiendo llevarlas por un camino de éxito. La mayor ganancia es despertar ese interés, despertar ese sentido. Hablar personalmente con las mujeres, intercambiar con ellas sobre el proyecto, sobre el emprendurismo, gestión financiera, fortalecimiento institucional, conseguimos ampliar la visión de cuántas personas más estaban siendo involucradas”.*

*Entrevista grupal 13 - ONG-PF*

*“Gracias al proyecto [AIRR] nos apoya con las capacitaciones en marketing para ampliar el mercado, cursos de contabilidad, de costeo, tuvimos una capacitación de equidad de género en Tarapoto, donde las mujeres pudieron llevar a sus hijos, las que eran madres. Aunque la pandemia ocasionó un cambio drástico y había dificultades para manejar la tecnología, los aliados nos apoyaron con la compra de celulares, muchas veces los hijos e hijas se sumaban a las capacitaciones virtuales”.*

---

<sup>13</sup> A saber, los documentos: Producto 10 de la Consultoría: "Capacitaciones para la implementación del Plan de Género y Juventudes del Proyecto" (p.26), y el Plan de Género y Juventud (p. 4).

<sup>14</sup> Salvo en el caso de Brasil se encontró una discusión respecto a la equidad de género como criterio de selección o solicitar información y estipular la preferencia de EI con más alto involucramiento de mujeres (Acta 12/05/21 - Cuarta reunión del CEI Brasil). Asimismo, en el Plan del Edital dentro de la sección de evaluación: “favorecimiento de emprendimiento indígena con mujeres en la lideranza”.

<sup>15</sup> Informe Anual I (2019-2020)

## *Entrevista grupal 12 - Emprendimiento Indígena*

### **Persistencia de imperativos culturales**

En las comunidades persiste fuertemente imperativos culturales que desalientan y/o obstaculizan la participación y el liderazgo de las mujeres al frente de las iniciativas indígenas. De acuerdo con las evidencias existen celos por parte de los hombres, actitudes machistas que impiden a las mujeres asumir cargos dentro de los emprendimientos o iniciativas indígenas, entre otras situaciones.

*“De acuerdo a los testimonios, existen ciertas actitudes y roles de género que dificultan que las mujeres realicen labores fuera del espacio doméstico. Por ello, es muy necesario seguir capacitando a las mujeres en torno a la importancia de sus conocimientos ancestrales, y en las posibilidades de desarrollo económico gracias a estos. Asimismo, se menciona que, debido a los roles tradicionales en torno a la división sexual del trabajo, se espera que las mujeres sigan haciéndose cargo de asuntos domésticos, tengan o no otras labores fuera del espacio privado.”*

*DAR - Documento de línea de base de la capacidad institucional en cinco organizaciones regionales afiliadas a AIDSESP*

*Emprendimiento artesanal SUKU: “(...) Se proponen fomentar espacios de intercambio y formación de mujeres jóvenes de modo que, poco a poco, asuman roles de liderazgo en el emprendimiento. El cual ahora está dirigido por varones, a pesar de que es una organización de mujeres artesanas.”*

*AIRR – All In 2021 - Plan de Género y Juventudes (Anexo N°6)*

*“(...) Hay inconvenientes de participación, por celos de parte de la pareja, pero con el apoyo de la federación y de las mismas CCNN, se está tratando de resolver estos problemas. (...) se quiere que en el futuro el presidente y tesorero sean mujeres, para que cuando la mujer vuelva a casa el esposo no le haga la escena de celos.”*

*Entrevista grupal 03 - ONG-PF*

*“En la comunidad el hombre es el que maneja el dinero. Por eso decidieron dar empoderamiento a las mujeres. Que se empoderen económicamente. Culturalmente las mujeres siempre participan, trabajan duro, pero no reciben ningún tipo de ingreso.”*

*Entrevista Grupal-14, Emprendimiento Indígena*

## GOBERNANZA

**Pregunta de evaluación 3.** ¿Cómo ha influido la estructura de gobierno del proyecto (es decir, varias sub-sociedades, asociaciones, empresas, federaciones y comités directivos) en a) la implementación, b) la gestión y c) la gestión adaptativa de este proyecto regional?

Resumen de hallazgos:

**Hallazgo 12.** La implementación y gestión de AIRR, por la presencia de múltiples socios en los cuatro países con roles diferenciados, llevó a un primer año centrado en la convocatoria de los socios, diseño de procesos y protocolos de gestión para echar andar el proyecto en las mejores condiciones posibles, dados los contextos nacionales.

**Hallazgo 13.** La gestión de AIRR buscó que las organizaciones indígenas asuman un rol protagónico como socios en la toma de decisiones con la instalación, conformación y funcionamiento de tres órganos deliberativos: el Comité Directivo Regional (CDR), los Comités Directivos Nacionales (CDN) y los Comités de Economía Indígena (CEI). El apoyo de soporte técnico posibilitó abrir los espacios de participación en la estructura de gobierno del proyecto.

**Hallazgo 14.** La exigencia de asumir estándares comunes en los aspectos administrativos, manejo de recursos humanos y rendición de cuentas en concordancia con los procedimientos de ejecución de recursos de USAID y WWF generó situaciones difíciles que la gestión adaptativa del proyecto pudo resolver.

**Hallazgo 15.** La estructura de gobierno del proyecto es compleja, con multiplicidad de niveles y actores y se han generado canales comunicacionales complementarios que se utilizan cuando algún espacio de toma de decisiones se entrapa, facilitando la gestión adaptativa.

**Hallazgo 16.** La administración de las subvenciones desde una perspectiva técnica fue un aprendizaje, permitió fortalecer las instituciones y continúa representando un desafío diferenciado entre los países. El manejo de las subvenciones fue mejor en Perú y en COICA.

**Hallazgo 17.** La capacidad de gestión adaptativa de AIRR facilitó la implementación de estrategias creativas y espacios seguros para el cuidado de menores, lo que ha permitido igualdad de condiciones para que las mujeres indígenas madres participen de los procesos de formación de capacidades y empoderamiento.

---

**HALLAZGO 12:** La implementación y gestión de AIRR, dada la compleja estructura de gobierno, por la presencia de múltiples socios en los cuatro países con roles diferenciados, llevó a un primer año centrado en la convocatoria de los socios, el diseño de procesos y protocolos de gestión para echar andar el proyecto en las mejores condiciones posibles, dados los contextos nacionales.

---

La estructura de gobierno es sumamente compleja en su funcionamiento por la cantidad de socios que suman 23, la presencia en cuatro países (Brasil, Colombia, Ecuador y Perú), la intervención en dos

idiomas (español y portugués), la diversidad de niveles que interactúan (USAID, la Unidad de Gestión del proyecto a nivel de los cuatro países (PMU), socios organizaciones indígenas, socios ONG, puntos focales en cada país) y la gobernanza en los diversos Comités (Regional, Nacionales y de Economía Indígenas a nivel de países), cada una de esas instancias con roles y funciones diferenciadas.

La estructura de gobierno del proyecto dificultó en alguna medida la implementación en sus inicios generando demoras en la puesta en marcha de las actividades de los dos objetivos del proyecto, lo que se agravó por la pandemia causada por el COVID-19 que obligó a un confinamiento y cierre de las economías por un periodo prolongado y a un cambio de prioridades en las agendas de las organizaciones indígenas.

Durante el primer año se tenían que asegurar las condiciones habilitantes para que el proyecto arranque con la planificación anual, como las relaciones entre los socios del proyecto, priorizar los sitios específicos en los paisajes y avanzar en la planificación del proyecto.

### **Necesidad de espacios para establecer los vínculos y la confianza entre los socios**

Al vincular el proyecto AIRR a 23 socios, era indispensable establecer relaciones de confianza entre ellos, lo cual no era sencillo por tratarse de organizaciones indígenas con larga trayectoria política, así como con ONG también con mucha trayectoria de trabajo en la Amazonia.

*“Entienden que existen muchos desafíos. Sienten que tuvieron mucha dificultad por el contexto de la pandemia. Esa misma estructura hubiese funcionado si se hubieran podido encontrar de forma presencial, discutir cosas presencialmente. Pero de todos modos la estructura ayuda a alcanzar los objetivos trazados.”*

*Entrevista Grupal 3 - ONG-PF*

Los trabajos de campo y encuentros presenciales se reprogramaron. En el caso de los segundos, las actividades se diseñaron para seguir un formato virtual, previo entrenamiento en habilidades digitales. *Informes del año 1.*

### **Necesidad de priorizar sitios específicos en los tres paisajes de AIRR**

Fue una tarea ardua identificar y priorizar los sitios específicos dentro de cada paisaje donde las actividades de monitoreo indígena y el fortalecimiento de emprendimientos indígenas sea posible, buscando vincular desde un inicio los dos objetivos del proyecto.

En el caso de Brasil, en el paisaje de Tapajós los sitios seleccionados son 15 territorios indígenas donde habitan 11 etnias que enfrentan el impacto de cuatro proyectos de infraestructura principalmente presas. En Colombia, en el paisaje Putumayo se seleccionaron cuatro sitios de intervención que incluyen 36 resguardos, donde viven 14 poblaciones indígenas y gran parte de ellas se superponen con bloques petroleros. En Ecuador se seleccionó dentro del paisaje Putumayo cinco sitios con seis etnias, donde se registran emprendimientos indígenas y también actividades extractivas de petróleo y en el caso de Perú, se seleccionaron ocho sitios en el Marañón y el Putumayo, zona de impacto de 16 proyectos de infraestructura y actividades extractivas que afectan a cerca de 200 comunidades indígenas que representan aproximadamente 300 etnias según el Informe anual del año 2020.

La importancia de esta identificación de sitios específicos en los paisajes seleccionados tenía relación con la presencia territorial de AIRR a nivel del monitoreo indígena preexistente y del impulso a los emprendimientos indígenas.

## Necesidad de generar información estratégica que sustenta la planificación

En el primer año 2020 se tenía el desafío de crear mecanismos para conseguir que los socios puedan participar en la planificación estratégica y adaptativa del proyecto. Se tenía programadas alrededor de 60 actividades a llevar a cabo en campo, donde los viajes internacionales eran necesarios varios de ellos orientados a la participación de las organizaciones indígenas en la definición de procesos claves como la metodología del Análisis Aplicado Político y Económico (APEA), definición de los términos de referencia para la convocatoria de las propuestas de emprendimientos indígenas y del desarrollo de una estrategia de incidencia. Se trataba básicamente de asegurar que los socios se encuentren informados al inicio del proyecto. La pandemia del COVID jugó en contra de la presencialidad. Se logró avanzar, pero no se pudo programar metas respecto a los indicadores del proyecto salvo en uno de ellos.

El primer año del proyecto estuvo dedicado a la elaboración de las líneas de base y estudios estratégicos como el Plan de Género y Juventudes, el Análisis Aplicado Político y Económico (APEA), capacidad institucional de la organizaciones indígenas, principalmente por lo que no se encontraron evidencias de avance en el cumplimiento de metas del sistema de monitoreo, a excepción del Indicador 5, referido a Número de personas capacitadas en paisajes sostenibles apoyados por asistencia del gobierno de los Estados Unidos, como se puede apreciar en el cuadro siguiente .

Tabla 3.1. Metas programadas y ejecutadas en el primer año 2020

Indicadores	Metas		Brasil		Colombia		Ecuador		Perú	
	Programadas	Ejecutadas								
<b>1, 2, 3, 4</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>5</b>	50	7	s/i	0	s/i	3	s/i	2	s/i	2
<b>6, 7, 8, 9,10</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>11</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>12, 13</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: AIRR. Informe Anual 2020

Elaboración: Equipo Evaluador

**HALLAZGO 13:** La gestión de AIRR buscó que las organizaciones indígenas asuman un rol protagónico como socios en la toma de decisiones, con la instalación, conformación y funcionamiento de tres órganos deliberativos: el Comité Directivo Regional (CDR); los Comités Directivos Nacionales (CDN) y los Comités de Economía Indígena (CEI) y el apoyo de soporte técnico, lo que posibilitó abrir los espacios de participación en la estructura de gobierno del proyecto.

AIRR, desde el inicio del proyecto, buscó que la estructura de gobierno facilite que las organizaciones indígenas asuman un rol protagónico en la toma de decisiones como socios, con sus tres órganos deliberativos: el Comité Directivo Regional (CDR), los Comités Directivos Nacionales (CDN) y los

Comités de Economía Indígena (CEI), respetando la condición de “socios” y no de beneficiarios del proyecto. Los aspectos considerados en el hallazgo están vinculados a la conformación, instalación, funcionalidad y visibilidad de los Comités, uno regional, dos en cada uno de los cuatro países, aunque en Ecuador y Colombia se fusionaron los CDN y los CEI.

El reconocimiento de la categoría socios de las Organizaciones Indígenas dependía de reconocerse y ser reconocidos como tales a partir de los órganos de gobierno principalmente de los Comités Directivos nacionales y el regional, los cuales debían cumplir un rol fundamental en el diálogo y la construcción de consensos para orientar la implementación y la visión estratégica del proyecto internalizando sus prioridades, agendas y su cosmovisión, en los procesos para fortalecer y empoderar a sus miembros; y sirven como foros para promover y legitimar los intereses del movimiento indígena a través de sus representantes. (Informe Anual 2020 (agosto 2019 – septiembre 2020)<sup>16</sup>.

El hallazgo presentará los aspectos positivos y negativos de la estructura de gobierno en la implementación y gestión de AIRR.

### **La puesta en funcionamiento de los Comités Directivos con las Organizaciones Indígenas. Aspecto positivo en la implementación**

El proyecto creó las condiciones para que la estructura diseñada opere, para ello era indispensable la participación de las organizaciones indígenas, (OOII) en los niveles nacionales y regional y la conformación e instalación de los Comités, uno regional, dos en cada uno de los cuatro países, aunque en Ecuador y Colombia se fusionaron los CDN y los CEI.

La instalación de estos órganos fue difícil por los efectos de la pandemia del COVID 19, confinamientos, cierre prolongado de las economías, escalada de muertes y amenazas a la vida de líderes indígenas, lo que atrasó la programación que se tenía tanto en el CDR como en los otros Comités.

Como sabemos las organizaciones indígenas nacionales y COICA se crean varias décadas antes que el proyecto funcione, son por lo tanto organizaciones con una larga experiencia política e historia y desarrollos institucionales diferentes y definitivamente aceptan de mejor agrado ser socios y no beneficiarios. Pero esa categoría debe ser demostrada en la práctica, en la cotidianidad y de allí que se propone tener un asiento en la mesa de decisiones efectiva.

La implementación e inicio de la gestión de AIRR demandaba la instalación de nueve (9) comités en el ámbito del proyecto, lo que se logra con mucho esfuerzo después de más de un año que el proyecto

---

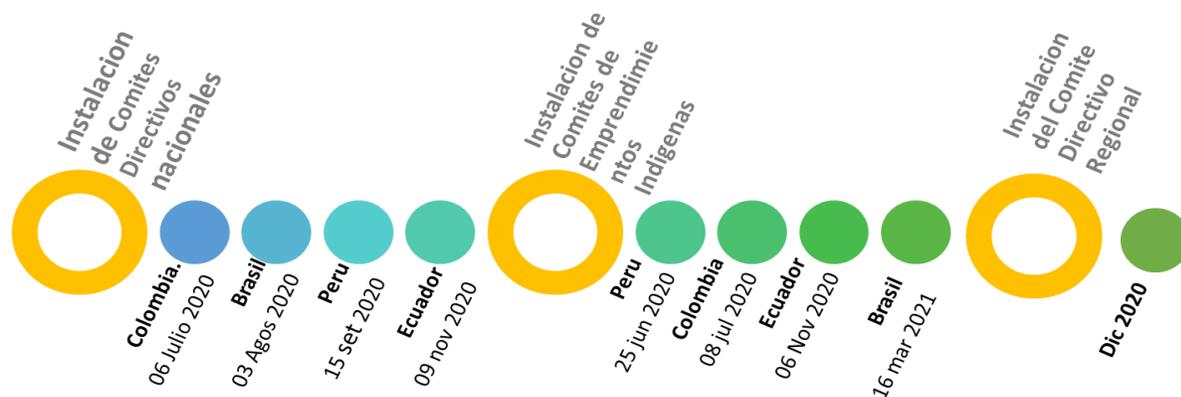
<sup>16</sup> El proyecto AIRR tiene instancias de carácter estratégico y deliberativo, así como instancias operativas. Las instancias estratégicas y de carácter deliberativo, Comité Directivo Regional (CDR), Comités Directivos Nacionales (CDN) y los Comités de Economía Indígena CEI, se orientan a:

El Comité Directivo Regional: Aportan visión estratégica al Proyecto. Generan, con insumos de los comités nacionales, recomendaciones para mejorar las estrategias del Proyecto considerando los contextos institucionales y de cada país.

Los Comités Directivos Nacionales: Generan recomendaciones y monitorean la implementación en cada país. Participan en la elaboración y aprueban los planes de trabajo, hacen seguimiento de su implementación. Además, generan recomendaciones para la implementación del Proyecto y su mejora, en cada país. Y los Comités de Economía Indígena: Toman decisiones estratégicas y técnicas sobre el trabajo con los emprendimientos indígenas. Y en las instancias operativas están el PMU y los puntos focales, las cuales constituyen la parte de la estructura encargada de la operatividad y buena marcha de proyecto como unidad de gestión, con planes definidos a nivel de cada uno de los Objetivos del proyecto, en cada país y con Resultados intermedios a implementar a través de acciones y líneas de acción que tienen metas anuales definidas.

empieza a operar, en los cuatro países, por razones diversas y en especial por el impacto de la pandemia del COVID 19.

Línea de tiempo de la instalación de los Comités Directivos



Fuente: AIRR. Actas de Instalación CDR, CDN, CEI  
Elaboración: Equipo Evaluador

El proceso de instalación y conformación de los Comités Directivos tuvieron ritmos diferentes en cada país y duró desde el segundo semestre del 2020 al primer trimestre del 2021. Como se observa en la línea de tiempo entre julio y noviembre del 2020 se instalan los CDN en Colombia, seguido de Brasil, Perú y Ecuador. Luego se instala el CDR a fines del 2020 por dificultades debido a la pandemia del COVID 19. En el caso del CEI, también se instalan en el segundo semestre del 2020 a excepción de Brasil. Luego veremos que hay una fusión de los Comités Nacionales en Ecuador y Colombia, por lo que terminan siendo no nueve comités, sino 7.

En la conformación del CDR, CDN y CEI participan además de las organizaciones indígenas nacionales, WWF de los cuatro países y en algunas ONG, caso de DAR y NESsT. Solo en el caso de Perú están presentes las cinco organizaciones indígenas subnacionales, de las 8 que tiene AIDSESEP por razones de ámbito territorial del proyecto. Se verifica entonces, una demora en la instalación de los espacios de gobernanza (nivel nacional y regional) que preocupa a los socios, lo que se expresa en una de las reuniones de Pausa y reflexión de agosto del 2020. Y a su vez se observa en dicha reunión de P&R según opinión de los socios indígenas una falta de claridad y espacios para el diálogo entre todos los socios y se propone contar con un espacio para las organizaciones de pueblos indígenas en la estructura de gobierno, según manifiestos en P&R de agosto del 2020.

Tabla 3.2. Conformación de los Comités Directivos

<b>Comité Directivo Regional (CDR)</b>	<b>Cuatro Comités Directivos Nacionales (CDN)</b>	<b>Cuatro Comités Nacionales de Economía Indígena (CEI)</b>
Integrantes: COICA (regional)	Integrantes <sup>17</sup>	Integrantes: <sup>18</sup>

<sup>17</sup> El CDN puede invitar a otros actores de acuerdo con el tema por tratar.

<sup>18</sup> El CEI puede invitar a otros actores de acuerdo con el tema por tratar.

<b>Comité Directivo Regional (CDR)</b>	<b>Cuatro Comités Directivos Nacionales (CDN)</b>	<b>Cuatro Comités Nacionales de Economía Indígena (CEI)</b>
AIDSESP OPIAC CONFENIAE COIAB WWF (PMU y WWF países) DAR.	CDN Brasil: COIAB, FEPOIMT, FEPIPA y WWF Brasil.  Colombia: OPIAC, OZIP, WWF Colombia.  Ecuador: CONFENIAE y WWF Ecuador.  Perú: AIDSESP, ORPIO, ORAU, CODEPISAM, CORPI SL, ORPIAN y WWF Perú. CODEPISAM, CORPI SL, ORAU, ORPIAN – P, ORPIO	Brasil: COIAB, FEPOIMT, FEPIPA, WWF Brasil y NESsT. OPAM, ICV  Colombia: OPIAC, OZIP, WWF Colombia, NESsT.  Ecuador: CONFENIAE, WWF Ecuador y NESsT.  Perú: AIDSESP, ORPIO, ORAU, CODEPISAM, ORPIAN, WWF Perú y NESsT.

Fuente: AIRR. Actas de Instalación CDR, CDN, CEI

Elaboración: Equipo Evaluador

A pesar de que los roles y funciones de los Comités Directivos estaban bien definidos y relacionados a los aspectos estratégicos de AIRR, fue difícil asumirlos por las organizaciones indígenas. Aspectos positivo y negativo en la implementación y gestión.

La funcionalidad de los comités constituyó un reto en las organizaciones indígenas para comprender, asumir y comprometerse con AIRR en particular en el Comité Directivo Regional y en los Comités Directivos Nacionales. Los roles y las funciones que debían cumplir estas instancias estaban bien definidos, tenía que ver principalmente con lo siguiente:

- A nivel del CDR: Articulación vertical de las organizaciones a niveles nacionales, subnacionales y locales, para tener insumos y compartir conocimientos; selección de participantes en espacios de incidencia internacionales; Participación en estudios socioeconómicos y en el Plan de Género y Juventudes, principalmente.
- A nivel del CDN: selección de sitios dentro de los paisajes priorizados; participación en estudios socioeconómicos y en el Plan de Género y Juventudes; participación en la gobernanza del Programa de Formación en Gobernanza Territorial Indígena (metodología, selección de participantes, temas relevantes, currículo, entre otros); selección de participantes en capacitaciones y pasantías y convocatorias, selección, conocimiento de los emprendimientos indígenas.
- A nivel del CEI: Participación en estudios para la determinación de las características, similitudes y diferencias de las empresas indígenas frente a las empresas tradicionales; participación en la identificación y determinación de las empresas indígenas en los paisajes priorizados, y en la identificación de oportunidades de mercado y en el desarrollo participativo para la formulación de los requisitos para las aplicaciones de empresas indígenas que participarán en la convocatoria abierta y que serán apoyadas.

Las funciones de los comités nacionales son similares en Brasil, Colombia y Perú. En el caso de Ecuador es más acotada dada su participación únicamente en el tema de emprendimientos indígenas quedando totalmente claro que el alcance de su participación va en definir principalmente el ámbito territorial vinculado a los emprendimientos indígenas (Ver [Anexo G](#), Tabla 3.3).

A pesar de tener las funciones bien definidas, no se logra conseguir una funcionalidad adecuada y sostenida de los Comités por las exigencias de responder a retos muy complejos:

- De un lado, la urgencia de definir y concordar conceptos y enfoques prácticos de temas que son fundamentales para el ejercicio de los derechos indígenas y humanos en razón a las diferentes perspectivas y visiones sobre un mismo tema, así como diferentes conceptualizaciones de términos. Este proceso de discusión en un largo periodo de tiempo ha obligado a las ONG y las organizaciones indígenas no solo a escucharse entre sí, sino también aprender unas de otras. Esto ha sido particularmente evidente en los Comités de Economía Indígena, donde el proceso de conceptualización de la economía indígena, el espíritu empresarial y la empresa, ha dado lugar a un debate [aún] en curso. Informe anual 2020 (agosto 2019 - setiembre 2020)
- De otro lado, este aspecto negativo analizado no depende de la estructura propiamente sino de la afectación del contexto sobre las organizaciones indígenas que los llevó a cambios en las prioridades de sus agendas ante el COVID 19.
- También afectó, el cambio de dirigencias en las Organizaciones Indígenas establecidas en sus reglamentos y su repercusión en el mantenimiento de los compromisos concordados con el proyecto.

*“AIDSESP y COIAB renovaron sus Juntas Directivas, significando un retraso en la validación de ciertos productos que quedaron a la espera de la instalación de las nuevas dirigencias y la presentación de los productos por parte de los otros socios implementadores. En algunas ocasiones, incluso, las nuevas juntas hicieron ajustes a productos que fueron aprobados por juntas anteriores.”*

*AIRR Informe Anual 2022*

*“La agenda de las OOII es la agenda que debe primar en este tipo de proyectos, no la agenda de la ONG o del donante, pues las OOII son organizaciones políticas y son el foco y la prioridad del proyecto (en ocasiones es una fortaleza, pero a la vez es una debilidad cuando las decisiones de la coordinación del proyecto afectan e impide respetar las agendas de las OOII)”*

*AIRR Pausa y reflexión 5*

La dinámica de funcionamiento y toma de decisiones de las instancias deliberativas del proyecto no consigue responder a un ritmo adecuado a los tiempos del proyecto.

El ritmo de reuniones de los Comités Directivos Nacionales (CDN) alcanzan un número de reuniones mínimo, una vez por año, lo que se traduce en un ritmo insuficiente en los procesos de toma de decisiones en aspectos estratégicos del proyecto. Sin duda son los Comités de Economía Indígena los que logran una dinámica de reuniones mayor en razón a las exigencias de respuesta a demandas concretas de los emprendimientos indígenas.

La dinámica en el ritmo de reuniones de las instancias de la estructura de gobierno de AIRR empiezan a registrarse desde el segundo año de gestión del proyecto y se encuentra que el CDR y los CDN registran solo una reunión anual, cuando en algunos países se había acordado dos reuniones anuales, mientras que los Comités de Economía Indígena se constituyen en el Comité con mayor dinamismo por la naturaleza de sus funciones y por tener que responder a un proceso establecido de selección , acompañamiento y apoyo a los emprendimientos. Perú y Brasil fueron los países con un dinamismo mayor. Fuente: Carpeta de Comités.

*“... la gobernanza del proyecto, a través de los Comités Directivos Nacionales (CDN), los Comités de Economía Indígena (CEI) y sus comités técnicos de los cuatro países, ..la fortalecimos y mantuvimos los*

espacios de intercambio, la reflexión y toma de decisiones de manera adaptativa de todos los socios del proyecto a través de dos procesos de Pausa y Reflexión (P&R), análisis colectivo de aprendizajes, espacios mensuales de reunión de todos los socios, generando una red de comunicadores y otra de monitoreo de los indicadores entre los socios del proyecto”.

### AIRR Informe Anual 2022

Tabla 3.3 Número de reuniones de los Comités Directivos por países

País	Comités	Número de reuniones anuales			
		1er año	2do año	3er año	Total
Brasil	CEI		12	6	18
	CDN		2	1	3
Colombia <sup>19</sup>	CEI	3	-	1	4
	CDN	1	-	1	2
	CDN + CEI	1	1		2
Ecuador	CEI		10		10
	CDN		2		2
	CDN + CEI			2	2
Perú	CEI	8	20 <sup>20</sup>	10	38
	CDN	1	3 <sup>21</sup>	1	5
Regional	CDR		2	1	3

Fuente: Informes anuales

Elaboración: Equipo Evaluador

### Los CDN funcionaron de manera flexible y adaptativa

En el primer año hubo actividad solo en Perú y Colombia, tanto en el CDN como en el CEI, primero en la instalación de los comités, en el primer semestre de 2020 y luego se efectuaron algunas reuniones en el segundo semestre de 2020. El CDR no tuvo actividad por la demora en la conformación de los Comités Directivos nacionales (CDN) de Ecuador y Brasil. Había preocupación en los socios por clarificar la gobernanza del proyecto como se manifestó en Pausa y Reflexión de agosto del 2020 los participantes señalaban claramente la necesidad y urgencia de clarificar la gobernanza del proyecto.

En el segundo año se instalan los CDN en el último trimestre de 2020 en los demás países (Ecuador y Brasil) y empieza a instalarse el CDR en diciembre de 2020. En Colombia ya desde agosto de 2020 y luego en diciembre de 2020 se realizaron reuniones en conjunto de los CEI y CDN.

En el tercer año en Ecuador también se produjeron reuniones en conjunto del CEI y CDN, pero en Colombia volvieron a realizarse por separado. En el año 2022 todos los CEI han continuado teniendo

<sup>19</sup> \*Colombia cuenta con CEI y CDN y un Comité de Compras para agilizar la toma de decisiones y garantizar la calidad de las adquisiciones para los emprendimientos indígenas. \*\*Este comité cuenta con grupos técnicos que se reúnen periódicamente.

<sup>20</sup> En el Informe Anual del Segundo Año figuran 20 reuniones, aunque solo se han enviado 17 actas.

<sup>21</sup> En el Informe Anual del Segundo Año figuran 3 reuniones, pero solo se tuvo acceso a dos actas de dos reuniones de ese período, más bien hubo una reunión en septiembre de 2020, que corresponde al 1er año.

una dinámica mayor y en todos los países se generaron comités técnicos que nos ayudaron a dinamizar las decisiones

Una situación que mantuvo y complementó la dinámica fueron las reuniones mensuales regionales de los puntos focales/socios, para compartir el cómo se implementa el proyecto por cada socio y país, debatir asuntos que competen a todos los socios y generar conocimiento y sin duda ayudó también los momentos de Pausa y Reflexión.

### **Los Comités de Emprendimientos Indígenas son más dinámicos, pero manifiestan algunos vacíos**

Los Comités de Emprendimientos Indígenas asumen funciones que se podrían duplicar como los espacios de fortalecimiento de alianza entre ONG-organizaciones indígenas; así como en fortalecimiento de capacidades. Y entre sus debilidades se puede señalar que no se ha llegado a formalizar en todos los cuatro países que las mujeres y los jóvenes tengan una participación de 40% como rango mínimo con normas de convivencia y reglas específicas y no siempre se está considerando una presencia paritaria en el CEI por ejemplo de ORPIO - Loreto toda la junta directiva son hombres.

Además, los emprendimientos no participan en los Comités de Economía Indígena, conocen su existencia, pero nunca han sido invitados.

### **Los socios han demandado una mayor visibilización de los Comités Directivos Nacionales y del Comité Directivo Regional.**

La naturaleza de los Comités de Economía Indígena frente al Comité Directivo Regional y a los Comités Directivos nacionales es totalmente diferente, sin duda los CEI tienen objetivos más visibles, más directos a las OPI y actúan en el nivel local, comunitario, mientras que los CDN requieren que otras organizaciones indígenas del nivel subnacional y local funcionen y tomen decisiones en conjunto, es mucho más complejo y requieren que fluya la comunicación y la toma de decisiones dentro de sus organizaciones, en el caso del CDR es aún más complejo su funcionamiento. Estos dos Comités funcionan, pero se han registrado percepciones negativas de los socios del proyecto.

*“El CDR y los CDN no fueron visibles en los encuentros de Pausa y Reflexión, (sólo Colombia los nombró en el marco de las discusiones sobre los roles de los socios), vale la pena repensar su funcionamiento y su rol.”*

*AIRR-MEL-C. Pausa y reflexión 4. Colombia mayo de 2022*

Además de estos Comités una situación que mantuvo la dinámica del proyecto fueron las reuniones mensuales regionales de los puntos focales/socios, para compartir cómo se implementa el proyecto por cada socio y país, debatir asuntos que competen a todos los socios y generar conocimiento lo que a su vez resta liderazgo de las organizaciones indígenas.

A pesar de la creación y puesta en implementación de los Comités Directivos, las organizaciones indígenas exigían contar con un mayor espacio para las organizaciones y tener reuniones semestrales no anuales. Al respecto hay opiniones matizadas entre las ONG y las organizaciones indígenas.

Así se registraron opiniones respecto a que el Comité Directivo Regional tiene debilidades en su estructura, en su rol y en el alcance, para tener la mirada regional, no logra articular suficientemente a los tres niveles (internacional, nacional, regional), y no se consigue integración entre los distintos

componentes, por ejemplo, en la línea de defensores, se quiso que esta información se use en el componente de monitoreo y resulta difícil dadas las experiencias en cada país.

Desde las ONG se demanda un mayor protagonismo de las organizaciones indígenas a través de los Comités Directivos. Así, en P&R 2021 se proponen lo siguiente:

- “Que las OOII se hagan cargo de la convocatoria y liderazgo de las agendas de los comités; que dicha convocatoria y agenda se haga teniendo en cuenta sus propias estructuras de gobernanza en el sentido de que las OOII traigan a los comités los temas que están “palpitando” en sus propios niveles organizativos, nacionales-subnacionales-comunitarios. Y a nivel regional que sea COICA, previa construcción con las nacionales, la que convoque y proponga agenda del CDR y que los otros socios discutan la agenda propuesta y la realimenten”.
- “Que la “alineación” de expectativas de las OOII se haga a partir de una propuesta anual presentada CDN por la OOII, partiendo de los 2 objetivos del proyecto y 5 resultados y con un presupuesto definido desde el inicio de la formulación para tal fin”.
- “Que los comités de economía indígena y los comités directivos nacionales dediquen esfuerzos para hacer la “traducción” adecuada de los diversos términos y conceptos que se usan en cada uno de ellos para comunicar avances, promover toma de decisiones, planear, etc. (por ejemplo, construir un diccionario)”.

Asimismo, desde las organizaciones indígenas, se sugiere habilitar reuniones periódicas de guía con la gobernanza indígena (actores indígenas) del proyecto para encaminar su fortalecimiento integral y pleno, la toma de decisiones sobre acciones del proyecto AIRR culturalmente pertinentes. Este grupo propone un asesor indígena permanente al PMU para guiar el día a día del proyecto con el fin de esta pertinencia cultural. AIRR Pausa y Reflexión 2021.

La discusión se daba respecto al socio que estaba en condiciones de marcar el ritmo del proyecto, del lado de los socios de organizaciones indígenas se esperaba mayor protagonismo de ellos mismos, pese a que AIRR buscaba esa participación activa y asumió una gestión adaptativa que lo facilitara.

*“El proyecto ha sido muy tecnicista. A veces se quiere tomar en cuenta como WWF y las organizaciones indígenas no están. Por ejemplo, en una reunión a veces solo asisten técnicos. Pero solo los técnicos no pueden hablar con nosotros. A veces quieren técnicamente tomar decisiones y después solo comunicar. Siempre los indígenas deben estar presentes para poner su punto de vista. Creemos que esto ha mejorado últimamente. Y pensamos que no debe ocurrir más. Se ha ido superando.*

*Entrevista Individual EI- 06-OOII*

---

**HALLAZGO 14:** La exigencia de asumir estándares comunes en los aspectos administrativos, manejo de recursos humanos y rendición de cuentas en concordancia con los procedimientos de ejecución de recursos de USAID y WWF, generó situaciones difíciles que la gestión adaptativa del proyecto pudo resolver.

---

El compromiso de los socios, en particular de las organizaciones indígenas, era crucial y AIRR al ser un proyecto nuevo, aprobó su primer plan de trabajo en enero del 2020 y dos meses más tarde se presentó la pandemia del COVID 19 que impactó la Amazonia y afectó de manera desproporcionada a

los pueblos indígenas, desviando la atención de los socios clave hacia el cuidado de las personas de sus comunidades. Por lo que la presencia de las organizaciones indígenas en las reuniones que marcaban el ritmo del proyecto a veces no era factible y el ritmo del proyecto no podía ser marcado por las decisiones de las organizaciones indígenas, pese a que AIRR buscaba esa participación activa y asumió una gestión adaptativa que lo facilitara.

En ese contexto la exigencia de asumir estándares comunes en los aspectos administrativos, manejo de recursos humanos y rendición de cuentas en concordancia con los procedimientos de ejecución de recursos de USAID y WWF era una situación que se debía asumir en el manejo gerencial del proyecto en las organizaciones indígenas, tanto en su dimensión institucional como en los emprendimientos.

Aun cuando las organizaciones indígenas tienen varios años de experiencia buena y también fallida en el manejo de proyectos, al implementarse AIRR se reconoce que requieren el reforzamiento en aspectos administrativos y de manejo gerencial de acuerdo con las exigencias propias de las instituciones financieras e implementadoras, por lo que los diversos Comités han solicitado al proyecto AIRR fortalecimiento de capacidades y apoyo en la facilitación de contar con personal técnico. A lo cual el proyecto respondió con diversos mecanismos:

### **Demanda de Apoyo Técnico a las organizaciones indígenas**

A fin de responder mejor a las exigencias de un proyecto como AIRR en rendiciones, manejo de cuentas con oportunidad y solvencia técnica, las organizaciones indígenas demandaron apoyos técnicos y efectivamente el proyecto respondió con apoyo técnico especializado y contratación de personal para reforzar el manejo gerencial de las organizaciones indígenas.

*“El personal de soporte técnico ha contribuido a que estas organizaciones lideren los procesos, adaptando proactivamente las estrategias al contexto de cada región. Además, se solidifica un esfuerzo coordinado con los miembros de IPO (delegados y gerentes) al formalizar los órganos de participación y decisión del proyecto.*

*La participación de las organizaciones de pueblos indígenas (OPI) en el (CDN y CEI) ha fortalecido su capacidad de toma de decisiones. Por ejemplo, el CEI crea competencias para orientar los procesos económicos de las comunidades representadas por las OPI más allá de la vida del proyecto”.*

*AIRR Informe Anual 2020*

Según el Informe anual 2022, en el año AF 2022 continuamos con la contratación de personal en AIDSESEP, COIAB, COICA, CONFENIAE, FEPOIMT, FEPIPA, OPIAC y OZIP. Informe Anual FY 2022

*“En Perú, el líder es AIDSESEP, pero implementa a través de cinco OOII regionales principales: ORPIO, CORPI, CODEPISAN, ORPIAN y ORAU. Inicialmente, no se había pensado en contratar coordinadores técnicos sino de implementar mediante AIDSESEP”.*

*Entrevista Individual 4 - ONG-PF*

*“AIDSESEP tiene que seguir los procedimientos de USAID. Se han tenido situaciones de mucha demora porque la parte administrativa que está amarrado a la parte técnica, se trabaja el Plan Anual tiene financieramente una división en trimestres. Se le entrega a AIDSESEP al primer trimestre y recién cuando les dan, se le da el segundo. El problema viene en la rendición y saltan varias cosas desde lo financiero*

hasta lo técnico. AIDSESEP dice que no puede avanzar porque no tiene dinero, pero no se les puede dar porque no se ha aprobado su informe, hay una situación como de plazos muertos”.

Entrevista Individual 3 - ONG-PF

“USAID entrega los recursos a WWF y este lo reporte para compra directamente los equipamientos de los emprendimientos, pero se considera que, si se les entregaba directamente los recursos, generaría el aprendizaje en la compra de bienes y equipos, en la gestión de los recursos, se pierde plata porque hay tantos intermediarios – es más burocracia que hay pagar.

Hay que mejorar los tiempos en temas administrativos y de aprobaciones por parte de WWF y USAID”.

Entrevista Individual 14 – ONG

### **Capacitaciones administrativas permanentes en respuesta a las demandas de las organizaciones indígenas**

Aun cuando las organizaciones indígenas tienen varios años de experiencia buena y también fallida en el manejo de proyectos, al implementarse AIRR se reconoce que requieren el reforzamiento en aspectos administrativos y de manejo gerencial de acuerdo con las exigencias de las instituciones financieras e implementadoras, por lo que los diversos comités han solicitado al proyecto AIRR el fortalecimiento de capacidades (en temas contables, legales y financieros) y apoyo para contar con personal técnico.

La capacitación administrativa a las organizaciones indígenas fue intensa del lado de AIRR y la respuesta de las organizaciones indígenas fue positiva en términos de participación y aprendizaje. Existen evidencias de los esfuerzos de AIRR en el fortalecimiento de capacidades en diversos temas.

*“Las capacitaciones administrativas bajo responsabilidad del PMU llegaron a 30 personas (18 mujeres y 12 hombres) de las organizaciones socias del proyecto, fortaleciendo y actualizando a personal administrativo y financiero sobre adquisiciones según reglas de USAID, donaciones de equipos, conflicto de intereses, gestión administrativa y financiera, proceso de revisión y aprobación de presupuesto, control interno y la importancia del flujo de entrega de la información financiera, entre otros temas”*

AIRR. Informe Anual 2022.

### **Lineamientos para el uso de recursos**

Se generaron lineamientos para el uso de recursos económicos, que se otorgaban a los emprendimientos y el rol de NESsT fue clave. Este tema fue muy sensible en las organizaciones indígenas porque su lógica de distribución de los fondos recibidos podía colisionar con los aspectos culturales que ellos asumen en su cotidianeidad

*“Al inicio no se contaba con lineamientos claros sobre cómo usar los recursos. NESsT determinaba cuál era la principal inversión inicial. Bajo esa lógica se hizo el análisis del due diligence. NESsT ... hace seguimiento de las compras y los gastos... Entonces a los emprendedores se les hizo partícipes de las compras que hacía WWF, para que aprendan”.*

Y *“considerando los emprendimientos que viven de temporadas, todo esto era un gran problema. Los emprendedores de turismo o servicios son los que sufrieron más. Entonces o se esperaba que se aprueben los recursos, o se usen los recursos de la mejor manera”.*

---

**HALLAZGO 15:** La estructura de gobierno del proyecto es compleja, con multiplicidad de niveles y actores y se han generado canales comunicacionales complementarios que se utilizan cuando algún espacio de toma de decisiones se entrapa, facilitando la gestión adaptativa.

---

El impacto del cambio abrupto de una gestión presencial a una totalmente virtual exigido por el contexto sanitario global en un proyecto regional con una estructura de gobierno compleja, obligó a reorientar, reprogramar y ajustar diseños en lo planificado y priorizar la atención a las limitaciones de comunicación entre los socios, generar canales alternativos que contribuyan en los procesos de toma de decisiones que requieren mayor agilidad y oportunidad en las respuestas, a fin de no ralentizar los procesos. Estos canales complementarios para gestionar las actividades del proyecto desde la virtualidad total, demandó desde las organizaciones indígenas el refuerzo de la comunicación virtual por conectividad, tanto con equipos como con capacitaciones para manejo de equipos (radio, WhatsApp) y gestión del conocimiento virtual.

Las brechas de conocimiento y manejo tecnológico e incluso la deficiente infraestructura de comunicaciones en los espacios rurales y en la Amazonia debieron ser atendidos. Estos canales complementarios para gestionar las actividades del proyecto desde la virtualidad total, demandó desde las organizaciones indígenas el refuerzo de la comunicación virtual por conectividad, tanto con equipos como con capacitaciones para manejo de equipos (radio, WhatsApp) y gestión del conocimiento virtual.

La gestión de los proyectos gozaba de relaciones presenciales entre los socios o actores participantes de la intervención, sin embargo, como todos sabemos luego de la sorpresa y de los efectos negativos de la pandemia del COVID 19 en la Amazonia, la implementación y gestión de AIRR se adecuó rápidamente a la virtualidad total en casi el 100% de las actividades, lo que generó atender dos tipos de limitaciones serias en la participación de las organizaciones indígenas a los tres niveles regional, nacionales y local, además de las limitaciones de la infraestructura de comunicaciones en la cuenca amazónica en cada uno de los países.

Una de las limitaciones está vinculada a contar con equipos y capacitación de comunicación virtual lo que se abordó por AIRR y el otro es la adaptación de las organizaciones indígenas a los impactos negativos sanitarios en líderes y población indígena y en establecer protocolos entre ellos para atender a su población y protegerla, usando e impulsando los proyectos en marcha.

AIRR apoyo seriamente la conectividad, mediante entrega de equipos electrónicos y capacitación para cubrir las brechas de conocimiento y manejo tecnológico a los socios de las organizaciones indígenas, por lo que el manejo de la virtualidad avanzó en el proyecto, pero no logró sustituir a plenitud las comunicaciones entre las organizaciones indígenas y los otros órganos de la estructura del proyecto.

### **Evaluaciones de conectividad, capacitación en habilidades digitales y entrega de equipos**

*“Se desarrollaron evaluaciones sobre la conectividad a internet en los 4 países. Se fortaleció su participación proporcionándoles equipos para su acceso: Así, en Brasil FEPOIMT, FEPIPA y COIAB adquirieron computadoras, teléfonos y baterías solares. ICV proporcionó equipos y suministros a FEPOIMT (10 notebooks, 9 impresoras, 9 nobreaks, 1 teléfono móvil, 2 proyectores y mobiliario-9*

*mesas de ordenador y 6 sillas) para su entrega a las organizaciones indígenas que participaron en las capacitaciones (10 OPI en Pará y 10 OPIs en Mato Grosso)”.*

*AIRR. Informes Anuales 2020, 2021 e Informe Trimestral III, 2020.*

Los pueblos indígenas en Colombia recibieron equipos (3 sim cards, 3 computadoras con módem para conectar a internet) para facilitar la comunicación virtual. Otro fondo permitió la operación de Radio Waira. Se generaron materiales de entrenamiento audiovisual para mejorar la comunicación en la Organización Zonal Indígena del Putumayo (OZIP) con sus socios. El WhatsApp se utilizó para compartirlos como también información vinculada al COVID 19 y el Programa de Formación en Gobernanza Territorial Indígena (PFGTI). Informe tercer trimestre, año 2020.

*“Los trabajos de campo y encuentros presenciales se reprogramaron. En el caso de los segundos, las actividades se diseñaron para seguir un formato virtual, previo entrenamiento en habilidades digitales”.*

*AIRR Informe Anual 2020*

Un error detectado y corregido oportunamente puede convertirse en una estrategia innovadora. Ecuador: la entrega de los equipos tecnológicos a los emprendimientos indígenas (como computadoras, cámaras, celulares, impresoras e *infocus*) sin considerar el fortalecimiento de capacidades para superar la brecha de conocimiento en el manejo de tecnología que permita aprovechar la utilidad de estos bienes. Por esto optamos por gestionar la visita de estudiantes universitarios a dos EI para capacitarlos en el uso de estas herramientas. *Informe Anual AF 2022 (octubre 2021 - setiembre 2022)*

---

**HALLAZGO 16:** La administración de las subvenciones desde una perspectiva técnica fue un aprendizaje, permitió fortalecer las instituciones y continúa representando un desafío diferenciado entre los países. El manejo de las subvenciones fue mejor en Perú y en COICA.

---

Los recursos monetarios que reciben los socios de las organizaciones indígenas de AIRR están orientados a facilitar procesos de adquisición de diversos equipos o de apoyo a iniciativas de fortalecimiento de capacidades o contratación de consultores en el ámbito de los dos Objetivos del Proyecto.

La rendición de cuentas y el uso de estos deben guardar alineamiento con las Guías específicas para estos movimientos según lo establecido por USAID y WWF.

Los *grants* y *sub grants* que recibieron las organizaciones indígenas, permitieron fortalecer sus institucionalidades. a nivel general los acuerdos de cooperación (*grants*) con las organizaciones indígenas socias son una forma de fortalecer la autonomía y las capacidades de las organizaciones (AIDSEP, COIAB, COICA, CONFENIAE, OPIAC y OZIP). A través de la ejecución de estos convenios, los socios lideraron varios de los procesos del proyecto mejorando habilidades de gestión técnica y administrativa. Adicionalmente, con la contratación de personal de las propias organizaciones indígenas para la implementación del proyecto, se viabilizó parte de la agenda de las organizaciones indígenas (OOII), ampliando su fuerza de trabajo. AIRR Informe Anual 2022

Dado el proceso de gobernanza del proyecto, cada país maneja los *grants* con los socios locales. Las organizaciones indígenas recibieron de AIRR (2020 – 2022) un monto de US\$ 2,404,240 en acuerdos (*grants*) firmados en los tres primeros años, como se señaló anteriormente en el hallazgo I.4, los cuales

se concentraron en más del 60% en AIDSESEP y la diferencia en orden de magnitud fueron destinados a COICA, Colombia, Brasil y Ecuador. Solo AIDSESEP ha tenido *sub grants* destinados a sus organizaciones indígenas subnacionales y a los emprendimientos indígenas seleccionados. Es conveniente precisar que esta información se refiere a los *grants* que se han otorgado a las organizaciones indígenas para la ejecución de actividades del proyecto, no a los emprendimientos. Sin embargo, por las formas diferenciadas de manejo del proyecto en cada país, en el caso de los emprendimientos de Perú los recursos para los emprendimientos si han entrado al monto que maneja AIDSESEP, pero no es así para los otros tres países, en los cuales WWF ha entregado los recursos a los Emprendimientos directamente. El manejo del apoyo a emprendimientos es diferente al manejo de los *grants* con las organizaciones indígenas.

Tabla 3.5. Grants y sub grants

Comités Directivos	Organización Indígena	Monto de grants y sub grants (US\$)	Porcentaje
CDR	COICA	300,000	12.5
CDN Brasil	COIAB	200,000	8.3
CDN Colombia	OZIP	80,112	3.3
	OPIAC	143,956	6.0
CDN Ecuador	CONFENIAE	85,000	3.5
CDN Perú	AIDSESEP <sup>22</sup>	1,486,250	65.5
		Sub grants:	
		CODEPISAM = US\$11,300	
		CORPI = US\$36,000	
		ORAU = US\$13,600	
		ORPIO = US\$29,000	
<b>Total</b>		<b>2,404,240</b>	<b>100</b>

Fuente. PMU Presentación de enero 2023

Elaboración: Equipo Evaluador

La cadena de la gestión de los fondos es un aprendizaje y desafío gerencial de las organizaciones indígenas. La cadena para gestionar los fondos es relativamente larga, con pasos intermedios a veces difíciles de cumplir por el implementador y sus socios, lo que genera procesos ineficientes. De USAID a WWF y de WWF a las organizaciones indígenas Regional y Nacionales y estas a su vez mediante transferencias bancarizadas a nacionales.

*“AIDSESEP, COIAB, COICA, CONFENIAE, OPIAC y OZIP se encargaron de liderar varios procesos del proyecto que mejoraron sus capacidades de gestión técnica y administrativa”.*

*AIRR. Informe Trimestral I- 2021*

*“Los fondos se gestionan: WWF transfiere a AIDSESEP, y a su vez transfieren a las cinco organizaciones regionales, que a su vez transfieren a los emprendimientos indígenas, de manera bancarizada. Esto para preservar el esquema de gobernanza, que se basa en la comunicación interna. Así esta*

<sup>22</sup> AIDSESEP entregó *sub grants* a sus socios subnacionales y está comprendido los apoyos a los emprendimientos, en los otros países fue WWF quien entregó los apoyos a los emprendimientos.

*gobernanza se fortalece de AIDSESEP y sus bases. Tienen una estructura compleja y tienen varias cascadas, necesitan mejorar la comunicación. La idea es que ellos mejoraran una gobernanza interna manteniendo ese esquema de transferencia. Aunque, complejiza para WWF el monitoreo financiero y técnico, tiene la ventaja de que OOI nacional está de por medio”.*

*Entrevista Individual 4 - ONG-PF*

*“Sí hubo inconvenientes porque la política de USAID, no hubo entrega directa de los fondos a las comunidades. Fueron entregados equipos, la comunidad presentaba proformas. Hubo reclamo de las comunidades por su no administración directa”.*

*Entrevista Individual 15 – OOI*

Sin embargo, en algunas organizaciones indígenas nacionales caso de AIDSESEP la mejora de capacidades administrativas y financieras de AIDSESEP fue visible con informes financieros de mejor calidad; procesos para mejorar los manuales administrativos; y conciliación de registros contables con ejecución financiera de proyecto; firma de la segunda subvención con AIDSESEP y las sub-donaciones firmadas entre AIDSESEP y sus organizaciones. AIRR. Informe trimestre I, 2022

---

**HALLAZGO 17:** La capacidad de gestión adaptativa del proyecto AIRR facilitó la implementación de estrategias creativas y espacios seguros para el cuidado de menores, lo que ha permitido que las mujeres indígenas madres participantes de los procesos de formación de capacidades y empoderamiento lo hagan en iguales condiciones.

---

Como un aspecto positivo dentro de la capacidad de gestión adaptativa del proyecto AIRR, se destacan las estrategias de cuidado de menores que garantizan la participación equitativa, en igualdad de condiciones, de las mujeres indígenas madres, permitiendo que tanto la maternidad, así como, las labores de cuidado no signifiquen una limitante para su participación, ni para el éxito de su proceso formativo.

### **Interseccionalidad se fue asumiendo en la formación de capacidades**

Estas estrategias, diseñadas y desarrolladas de forma participativa desde un enfoque interseccional, respondieron en gran medida a disminuir la deserción temprana de las mujeres en los procesos formativos. De acuerdo con las evidencias encontradas hasta el período temporal de la evaluación intermedia, las estrategias de sistema de cuidado pudieron ser implementadas en Brasil y Perú.

Las medidas que tuvieron el mayor impacto en la deserción temprana se basaron en la inclusión que incorporó un enfoque interseccional, como la guardería para madres que asisten a cursos presenciales en EGIDA. El éxito de estas medidas contra la deserción escolar puede atribuirse a dos elementos: el análisis cuidadoso de las causas de la deserción escolar y el diseño participativo de estrategias para contrarrestar estos usos de la escuela. Planeamos incluir estos dos elementos al preparar los procesos de capacitación en el próximo año fiscal (AIRR Informe Anual 2022).

### **Un sistema de guardería exitoso en los procesos de capacitación de mujeres**

Para Perú fue un doble desafío, tanto administrativo como logístico, implementar el sistema de guardería, ya que ello implicó un despliegue desde WWF de recursos financieros-logísticos (seguros de

viaje para niños/as, pasajes, alimentación, permisos de la comunidad) y humanos (personas especializadas en educación infantil), que permitiesen atender esta necesidad.

*“De 13 mujeres en el último diplomado 5 necesitaban el servicio y lo tomaron. Se logró que las mujeres se concentraran y los niños tuvieran espacios de calidad. WWF viene pagando 3, y es costosísimo porque además está movilizándolo a la gente especializada en los niños también.”*

*Entrevista Individual 05 - ONG- PMU*

*“Hay mujeres que tenían sus hijos, que les impedía seguramente seguir el curso, pero se les ha dado la posibilidad de que sus hijos sean atendidos por otras personas mientras llevan los cursos. Esto ha sido muy valorado por las mujeres”*

*Entrevista Individual 6 – Organización Indígena*

Para Brasil, la experiencia fue diferente y con matices. En el caso de capacitación en incidencia, monitoreo indígena desde el inicio se tuvo claro que la maternidad no podía ser un factor restrictivo de oportunidad, por ello implementaron un mecanismo de cuidado con personas de confianza de la comunidad o familiares de las madres. En el caso de las capacitaciones en los emprendimientos indígenas, este sistema no pudo ser implementado debido a limitaciones de recursos, lo cual impactó en la permanencia sostenida a las capacitaciones presenciales:

*“En los casos en los que el cuidado se presentase como una dificultad para que las mujeres líderes pudieran asistir a las capacitaciones, se pensó en facilitar el tema del cuidado creando un espacio para los menores, o también costeadando los traslados no solo de la líderesa y su menor hijo/a, pero también alguien de su confianza (de la comunidad o familiar), que pudiera cumplir la función exclusiva de cuidado. Esto último tiene más sentido para los pueblos indígenas”.*

*Entrevista Grupal 13 - ONG PF*

*“Es una realidad muy diferente, cuando ellas participan llegan con muchos niños. Llegaba cierto momento en que los niños y niñas se aburrían, entonces, en un determinado momento las mamá tenían que abandonar la sala del curso. Con los pocos recursos que se tenía era muy difícil, tanto esto como para contratar a una persona que hablase la lengua. (...). Sin embargo, es muy difícil pensar en todo lo que se puede ofrecer cuando se tiene pocos recursos.”*

*NeSsT (EG-16-ONG)*

Sin duda, la implementación de un sistema de cuidados debidamente estructurado ha significado una experiencia exitosa cuyo alcance ha generado influencia a nivel regional. De tal forma que, los socios de Colombia han mostrado interés en implementar este tipo de estrategias.

*“Hay que considerar que los fondos habilitantes deben permitir eso, financiar acciones de este tipo. Entonces, los otros países quieren hacer lo mismo porque es un detalle que genera participación. (...) Eso es importantísimo ya que es algo mucho más estructurado. Entonces ya Colombia está diciendo: "nosotros nos reprogramamos y en la formación de gobernanza territorial vamos a asumirlo. Lo que Colombia no sabe es que USAID no lo ha pagado. Es un ejemplo concreto, y ya los otros países quieren hacer lo mismo. Es un detalle que sí cuesta plata, pero es un detalle que hace que realmente haya participación”. Entrevista Individual 5 - ONG PMU*

# ASOCIACIÓN CON PUEBLOS INDÍGENAS AMAZÓNICOS

**Pregunta de evaluación 4.** ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades de asociarse con los pueblos indígenas amazónicos?

Resumen de Hallazgos

**Hallazgo 18.** Entre los desafíos que AIRR ha enfrentado mediante la gestión adaptativa en su trabajo con organizaciones indígenas se encuentran: los contextos políticos nacionales cambiantes y muchas veces adversos, que se manifestaron en amenazas a sus derechos políticos y económicos, caso de Brasil con trabas y limitaciones del gobierno hacia reivindicaciones indígenas, la urgencia de respuesta para la protección de los defensores ambientales, la urgencia de consolidar la relación entre los diferentes socios y la necesidad de responder a demandas específicas de dichas organizaciones.

**Hallazgo 19.** Las oportunidades del proyecto de asociarse con los pueblos indígenas amazónicos y trabajar de manera coordinada, brindó la posibilidad de intercambiar aprendizajes, fortalecer el diálogo intercultural y multiactor, ofrecer nuevas oportunidades de formación y empoderamiento a jóvenes y mujeres, recoger los aprendizajes colectivos de los avances de las organizaciones en sus propios países y articularlos a nivel regional.

**Hallazgo 20.** La reducida efectividad de los Comités Directivos Nacionales (CDN), manifestada en la lentitud de la toma de decisiones, está vinculada a factores tales como la situación institucional que estén atravesando las organizaciones indígenas, caso del cambio de directivas, sus recargadas agendas, y la gestión de proyectos diversos. Además, las organizaciones indígenas no han encontrado los mecanismos para atender simultáneamente las demandas de acción en sus amplias agendas.

---

**HALLAZGO 18:** Entre los desafíos que el proyecto AIRR enfrenta al trabajar con las organizaciones indígenas se encuentran: los contextos políticos nacionales cambiantes y muchas veces adversos, que se manifestaron en amenazas a sus derechos políticos y económicos, caso de Brasil con trabas y limitaciones del gobierno hacia reivindicaciones indígenas, la urgencia de respuesta de protección a los defensores ambientales, la urgencia de consolidar entre los diferentes socios y la demanda de responder a demandas específicas de dichas organizaciones, lo que ha sido posible por la gestión adaptativa.

---

Trabajar con los pueblos indígenas amazónicos sin duda conlleva fuertes desafíos, así como oportunidades, por la larga historia de sus organizaciones políticas en las últimas décadas y como se ha señalado a lo largo del documento por los retos del contexto político y económico que tienen los cuatro países en los que trabaja AIRR.

La gestión de AIRR fue una gestión adaptativa desde los inicios. El proyecto ha debido permanentemente ajustar la planificación y la ejecución de acciones y líneas de acción, revisar constantemente lo programado y lo viable de ejecutar e implementar en los tres años. Los trabajos de campo y encuentros presenciales se reprogramaron. En el caso de los segundos, las actividades se diseñaron para seguir un formato virtual, previo entrenamiento en habilidades digitales (Informes del año 1).

**Primer desafío: contexto político muchas veces desfavorable a los pueblos indígenas que se manifiesta en amenazas a sus derechos políticos y económicos.**

Uno de los desafíos que afrontó el proyecto fue desarrollarse en contextos políticos y económicos muy complejos y, en ocasiones, hasta adversos a los derechos y territorios de los pueblos indígenas en los países y los paisajes involucrados, como fue el caso de Brasil<sup>23</sup> a lo que se sumó la pandemia del COVID 19. En Brasil, el proyecto trabajó en medio de las trabas y limitaciones que imponía un gobierno hostil hacia las reivindicaciones indígenas, pero esta situación impulsó a las organizaciones indígenas y sus aliados (como WWF y otros) a estar más unidos por el hecho de enfrentarse a un enemigo tan presente y fuerte.

*“Donde ha sido cuesta arriba, pero ha ayudado a fortalecer las relaciones, ha sido en Brasil. Tan fuerte la posición del gobierno, que WWF Brasil toma posición frente al gobierno de Brasil: Esto plantea cercanía con las OOI, como aliados. Con USAID de Trump no se podía incomodar al gobierno de Brasil, con el USAID de Biden, ya hubo más flexibilidad”.*

*Entrevista Individual 20 -ONG-PMU*

Por la situación señalada, en Brasil se buscó otra entidad de la estructura estatal para trabajar. De esta manera, el proyecto volcó sus esfuerzos a trabajar exitosamente con el Poder Judicial o el Congreso.

*“Sin duda en Brasil por problemas con el Gobierno federal no hay una ventana, no hay espacios de apertura, se trabaja con el Congreso, en la cámara de diputados, en el Senado, y en el sistema de justicia. Se busca incidencia política en tomadores de decisión bastante enfocado en el Congreso y en el sistema de justicia y en particular vía el Ministerio Público y Defensoría Pública de la Unión”.*

*Entrevista Grupal 13-ONG-PF*

En Perú el contexto de inestabilidad por la crisis política permanente y constantes cambios en las autoridades obligó a un constante replanteamiento de las relaciones con los interlocutores estatales, No obstante, un punto positivo fue la existencia de la Agenda Grande de AIDSESEP que es una plataforma amplia de largo aliento, para negociar con el Estado políticas públicas enfocadas en la Amazonía Peruana.

*“En Perú ha sido decepcionante, con AIDSESEP hubo un cambio de dirección y los cambios de ministros. No obstante, lo que fortaleció fue la existencia de la agenda grande de AIDSESEP, que se espera que trascienda la crisis política, la coyuntura”.*

*Entrevista Individual 05-ONG-PMU*

---

<sup>23</sup> El contexto fue analizado en los documentos elaborados por AIRR: Análisis Político Económico Aplicado (APEA) Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental y Evaluación Ambiental Estratégica.

## **Segundo desafío: la urgencia de protección a los defensores ambientales que llevó a AIRR a incorporar una línea de acción adicional.**

El contexto general de vulneración de derechos y deterioro de la situación ambiental, sobre todo en Brasil, dio pie a generar a partir del tercer año, la estrategia de los defensores ambientales que fue otra forma en la que el proyecto buscó dar respuesta a un contexto políticamente desfavorable.

COICA asumió un rol de liderazgo internacional en la COP del Acuerdo de Escazú. El proyecto AIRR recogió y adaptó rápidamente este tema estratégico que llegó a convertirse en una gran amenaza a los líderes en los territorios amazónicos, reorientando recursos del presupuesto institucional.

*“USAID pidió que se incorpore lo de defensores ambientales. Que se reserve lo que se había ahorrado (por COVID y otros), para hacer capacitaciones.”*

*Entrevista Individual 21 – Ext.*

No obstante, no siempre el proyecto pudo responder eficazmente a la situación que el contexto le planteaba. Por ejemplo, si bien, los EIA que se impulsaron tenían un gran potencial para servir como instrumento de incidencia, el hecho de que demoraran hasta dos años en concluirse, impidió que pudieran ser usados en los momentos que se necesitaban.

*“[La validación de los estudios sobre el] impacto ambiental involucra acciones con AIDSESP y sus regionales. Lideraron la hoja de ruta y se involucraron en el estudio, pero el cambio de autoridades de AIDSESP, implicó tener que volver a validar los estudios y la hoja de ruta para la incidencia porque eran documentos internos de AIDSESP, el cual tenía estrategias sobre derechos específicos, pero no sobre lo ambiental y cómo ello afecta a los otros derechos. El reto ahora es la implementación”.*

*Entrevista Grupal 5 - ONG*

## **Tercer desafío: la construcción de relaciones de confianza entre los socios, las organizaciones indígenas y las ONG venciendo situaciones de desconfianza mutua.**

El proyecto tuvo que construir y fortalecer relaciones de confianza y comprensión entre todos los socios del proyecto, las propias organizaciones indígenas y las ONG. Eso pasó por una comprensión y diálogo con las organizaciones indígenas, lo cual no fue sencillo por la concepción y manejo particular de los tiempos cronológicos o las dinámicas culturales propias que chocaron con las exigencias del proyecto, como la conformación de los comités y los cambios de prioridades en las agendas de estas organizaciones

En general, en los diferentes países se coincide que las organizaciones indígenas tienen sus propios tiempos en los procesos de toma de decisiones, para implementar las prioridades de sus agendas, que en general son más largos que lo que exige el proyecto. Todo eso dificulta el cumplimiento de metas y el monitoreo. En Brasil se subrayó que esto sucede por la naturaleza del proyecto, que busca manejarse de manera democrática y representativa, lo cual implica que las organizaciones indígenas busquen acuerdos desde las bases, las organizaciones subnacionales y las nacionales, proceso que suele ser lento. Cabe señalar que el proyecto poco a poco ha ido aprendiendo a respetar la dinámica de trabajo indígena, según la voz de los propios líderes indígenas.

*“Cuando entramos tomaban decisiones WWF y la persona encargada de política. Antes el Consejo Directivo no tenía conocimiento, pero hemos hecho entender que nuestra dinámica de trabajo es*

*diferente. Fue un poco duro al inicio, pero ahora estamos trabajando bien. No es que el donante quiere, sino cómo queremos dar resultados nosotros. Se ha mejorado mucho. No solo se fortalece de un elemento sino se aborda una agenda propia del movimiento indígena.”*

*Entrevista Individual 06-OOII*

*“Los procesos de toma de decisiones de las OOII pueden tomar mucho tiempo y esto es un problema para el monitoreo.”*

*Entrevista Grupal 4-ONG-PMU*

Efectivamente la gestión adaptativa del proyecto AIRR le dio una gran importancia al recojo de las opiniones y de las prioridades de las agendas de las organizaciones indígenas, pero a veces no fue posible conciliar esos tiempos cronológicos con el ritmo del proyecto.

#### **Cuarto desafío: situaciones específicas de las organizaciones indígenas**

Otro desafío son las necesidades de las organizaciones en cada país. Por ejemplo, en Colombia las organizaciones indígenas solicitaron el pago a una autoridad tradicional o a parientes, lo cual no estaba previsto en los sistemas administrativos de USAID. En Perú, no todas las organizaciones indígenas están inscritas en registros públicos por eso no pueden entregar documentos contables y eso dificultó las rendiciones administrativas en algunas ocasiones con el proyecto. Por ejemplo, tuvieron dificultad para la habilitación/construcción de un local para el comité de vigilancia, porque la empresa constructora no estaba legalmente constituida.

*“Tienen algunas reservas sobre este aspecto. Porque el tiempo de los proyectos es muy acelerado en relación con el tiempo, formato y la lógica con la cual las organizaciones indígenas trabajan. Porque como ya fue dicho, no es porque dialoguen directamente con COIAB, FEPIPA, FEPOIMT, que ellos tengan la potestad de responder sobre las personas que están en el territorio. Ellos necesitan conversar con los liderazgos de sus bases, y sus bases a su vez necesitan conversar con las personas que se encuentran en el territorio. Entonces esta forma muy democrática de tomar decisión lleva un tiempo. Ahora, esto en un contexto de pandemia bajo condiciones virtuales, el tiempo que eso demandó para que tuvieran algunas respuestas. Mientras que el proyecto a un tiempo acelerado exigiendo respuestas dentro de nuestra lógica, de nuestros tiempos. Creen que hay mucho por ajustar.”*

*Entrevista Grupal 13-ONG-PF*

*“Los procesos de toma de decisiones de las OOII pueden tomar mucho tiempo y esto es un problema para el monitoreo.”*

*Entrevista Grupal 4-ONG-PMU*

#### **Quinto desafío: incorporación de las prioridades sanitarias de las organizaciones indígenas**

La adaptación de AIRR al contexto del COVID 19 llevó a que los sistemas de monitoreo territorial indígena como el SAT-RR de COICA, el monitoreo satelital SAAT de AIDSESP (Perú), la plataforma SOMAI en Brasil amplíen su cobertura, incluyendo más comunidades indígenas en los territorios e incluyendo variables sanitarias y reporte alertas de atención sanitaria.

*“Monitoreo indígena y derechos en salud intercultural: Durante el contexto de pandemia, el SAAT de AIDSESEP incorporó una forma de monitorear el avance de contagios de COVID y realizar alertas para articular acciones con autoridades de salud. Esta ha sido una experiencia que ha permitido articular el denominado Comando COVID, conformado por las OOII y ahora se unifican criterios para que los sistemas de monitoreo no solo recojan datos ambientales, si no también sociales.”*

AIRR. Memorias MEL-C en Perú. Marzo 2022

---

**HALLAZGO 19:** Las oportunidades del proyecto de asociarse con los pueblos indígenas amazónicos y trabajar de manera coordinada, brinda la posibilidad de intercambiar aprendizajes, fortalecer el diálogo intercultural y multiactor, ofrecer nuevas oportunidades de formación y empoderamiento a jóvenes y mujeres, de recoger los aprendizajes colectivos de los avances de las organizaciones en sus propios países y articularlos a nivel regional.

---

Los desafíos y oportunidades de asociarse con los pueblos indígenas amazónicos constituyen un reto de múltiples dimensiones, es estratégico y necesario en la agenda global de proteger la biodiversidad y reducir las emisiones de GEI. Por eso en AIRR se considera muy importante que, si las organizaciones indígenas consiguen tener más voz en la planificación del desarrollo de los sectores público y privado, sus derechos estarán menos vulnerados y sin duda el desarrollo de los países pasa por la inclusión en la toma de decisiones de los intereses de los pueblos indígenas.

#### **Primera oportunidad: Intercambio de aprendizajes**

Desde WWF se destaca que haya un solo proyecto unificado para los cuatro países y no cuatro proyectos separados. Una gran ventaja sería el intercambio de aprendizajes y la maximización del rendimiento de ciertas actividades como la capacitación técnica.

*“Ventaja de ser un solo proyecto para varios países: que las OOII están siempre muy en sintonía de los temas que quieren posicionar (defensa de los territorios, derechos, consulta previa, defensores), y permite aprovechar los contactos y posicionamiento con los otros socios (DAR, WWF) y otros actores. Aprovechar el expertise técnico de organizaciones como las nuestras. Lograr esto con cuatro proyectos distintos (individuales) hubiera sido más difícil. Con un solo proyecto hay alguien que se dedica a este proyecto, si fueran proyectos distintos no habría el mismo nivel de confianza y relacionamiento, curva de aprendizaje para el trabajo conjunto bajo confianza. Ventaja enorme: intercambio de aprendizajes.”*

*Entrevista Individual I3-ONG-PMU*

#### **Segunda oportunidad: Fortalecimiento de la coordinación y diálogo intercultural y multi-actor**

En Brasil se destaca que ha habido muy buena coordinación con las organizaciones indígenas, organizaciones indígenas y entre ellas. Ha habido un acompañamiento cercano durante todo el proyecto lo que es visto como uno de sus aspectos más positivos.

*“El equipo ha estado próximo a la gente, con buen diálogo, para contribuir. Desde el inicio del proyecto teníamos reuniones semanales. Es mejor que otras iniciativas que solo te dejan el recurso y te piden*

*cuentas finales. En AIRR ha habido un acompañamiento cercano, y eso es muy importante, la comunicación activa. Eso ha sido muy positivo.”*

#### *Entrevista Grupal I9.1-EMP*

En Colombia se recomienda que se beneficie más directamente a las mismas comunidades indígenas, a las bases o que se haga un mayor esfuerzo en ese sentido.

En Perú AIDSESEP considera que la organización indígena está marcando el proyecto de acuerdo con su propia agenda y que ahora es claro que lo puede hacer a diferencia del inicio del proyecto en que se dejaban llevar por lo que decidía WWF. En ese sentido es importante subrayar el rol que cumple la Agenda Grande de AIDSESEP que es la plataforma desde la cual se asienta el trabajo de incidencia de AIDSESEP y que acompaña o apoya de alguna forma el proyecto. También mucho se destaca el trabajo de ÉGIDA, todo lo que tiene que ver con el impulso del liderazgo, la formación política, en temas como cambio climático, seguridad jurídica, gestión de recursos, rendición de cuentas.

Los esfuerzos de AIRR permitieron que la asociación con los pueblos indígenas fomentara oportunidades de diálogo intercultural. No obstante, el diálogo intercultural no es un proceso sencillo, sino uno de constante aprendizaje tanto para las ONG como para las organizaciones indígenas. Y es así como en ocasiones se producen situaciones de entrapamiento, por ejemplo, cuando las costumbres o modos de interacción de los pueblos indígenas chocan con algunas normas u otros imperativos del proyecto.

*“Algo que WWF está pidiendo es que las comunidades construyan/ habiliten un local para que funcione el comité de vigilancia con equipos para que funcionen los equipos y debe haber un protocolo de uso y mantenimiento y resguardo de los equipos. Hay cierta oposición porque son informales en su accionar. Entrar a esa formalidad para ellos es una carga. Ahí está el diálogo intercultural mediante un consenso”.*

#### *Entrevista Individual EI04-ONG-PF*

### **Tercera oportunidad: Compartir agendas**

Otro punto que destacar es que el proyecto brindó la posibilidad para que al interior de los países los pueblos indígenas puedan compartir y discutir sus agendas de manera muy amplia, integrando a multiplicidad de grupos y actores. Esto ha permitido recoger los aprendizajes colectivos de los avances de las organizaciones indígenas en sus propios países.

**Brasil.** La Federación de los Pueblos y Organizaciones Indígenas de Mato Grosso/ Federação dos Povos e Organizações Indígenas de Mato Grosso (FEPOIMT) lideró el encuentro de mujeres indígenas en el Territorio Indígena Apiaká/Kayabi, que reunió en junio a 43 pueblos de las siete etnorregiones del estado de Mato Grosso y representantes de Federación de los Pueblos Indígenas de Pará/Federação dos Povos Indígenas do Pará (FEPIPA) y COIAB.

**Colombia.** La Organización Zonal Indígena del Putumayo (OZIP) lideró el primer Encuentro de Jóvenes Indígenas del Putumayo “Tejiendo Pensamientos Unidos los Jóvenes” como una estrategia para la inclusión de las nuevas generaciones en los espacios de incidencia y defensa del territorio. Con dicho encuentro se fortalecieron y mejoró las capacidades de 60 jóvenes (22 mujeres y 38 hombres).

Hoy, el programa [Programa de Formación de gobernanza Territorial] cuenta con aproximadamente 29 estudiantes [21 son mujeres] de los pueblos Siona, Inga, Koreguaje, Kamentsá y Murui; en su mayoría

mujeres que buscan seguir empoderándose como lideresas, lo que representa una gran oportunidad para contribuir en la disminución de brechas de educación y representación política entre hombres y mujeres.

**Perú.** AIDSESEP, después de haber creado la Escuela de Gobernabilidad Indígena y Desarrollo Amazónico (ÉGIDA) el año anterior [2020], en el año fiscal 2021 AIDSESEP graduó a 30 estudiantes (11 mujeres y 19 hombres) de 11 etnias del primer diplomado en Gobernanza, Abogacía y Comunicación Política. (...) Además, el Consejo Académico se formó como una plataforma para la gobernanza internacional e intercultural, generando ideas para la futura oferta formativa de ÉGIDA. AIRR. Informe Anual 2022

#### **Cuarta oportunidad: Apertura de nuevas oportunidades para la formación y empoderamiento de los jóvenes y mujeres.**

Con relación a la multiplicidad de grupos y actores, se puede resaltar a partir de las evidencias que, aun cuando existen brechas sobre participación y acceso a beneficios económicos, el proyecto AIRR ha posibilitado la apertura de nuevas oportunidades para la formación y empoderamiento de jóvenes y mujeres de los pueblos indígenas, y esto es un aspecto reconocido y valorado por las organizaciones indígenas.

*“La Coordinación de las Organizaciones Indígenas de la Amazonía Brasileña /Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira (COIAB) desde sus estatutos trabaja el tema de género. Hemos trabajado bastante el tema de capacitación en género con el proyecto AIRR. Tenemos 2 coordinadoras dentro de la estructura del proyecto, una de ellas es joven y mujer. Promovemos la participación de las mujeres. Hemos trabajado bastante con la red de comunicadores”.*

*Entrevista Individual 17- Organización Indígena*

*“Finalmente, a partir del análisis interseccional, junto con el vicepresidente de CONFENIAE, creamos un marco de procesos para aumentar la participación de mujeres y jóvenes de diferentes nacionalidades. A petición de CONFENIAE, desarrollamos una nota conceptual para ayudarles a desarrollar un Plan de Acción de Género.*

*AIRR Informe Anual 2022*

---

**HALLAZGO 20:** La reducida efectividad de los Comités Directivos Nacionales (CDN), manifestada en la lentitud de la toma de decisiones, está vinculada a factores tales como la situación institucional que estén atravesando las organizaciones indígenas, caso del cambio de directivas, sus recargadas agendas, y la gestión de proyectos diversos. Además, las organizaciones indígenas no han encontrado los mecanismos de atender simultáneamente las demandas de acción en sus amplias agendas.

---

La efectividad de los Comités Directivos Nacionales (CDN) es crucial para la gobernanza del proyecto en todos los países, tienen un rol bien definido y un funcionamiento flexible y adaptativo en la gestión del proyecto AIRR.

## La conformación y funciones delimitadas en los Comités Directivos Nacionales

En cada país, los Comités Directivos Nacionales dirigen el diálogo entre los sectores, atendiendo problemas técnicos y de gobernanza, guiando la implementación de las estrategias del proyecto y la coordinación con otras iniciativas en curso en el país. Este comité se enfoca en las políticas, enfoques y estrategias a nivel nacional, así como en los desafíos y oportunidades a nivel de paisaje. Los Comités Directivos Nacionales también complementan criterios y prioridades para otorgar donaciones, según el documento Responsabilidades y perfiles de miembros del CEI- Perú.

*“Se formaron los comités directivos nacionales, conformados por las organizaciones nacionales de cada país, los puntos focales WWF, y por las organizaciones subnacionales (Brasil – Federación de los Pueblos Indígenas de Pará /Federação dos Povos Indígenas do Pará (FEPIPA), Federación de los Pueblos y Organizaciones Indígenas de Mato Grosso /Federação dos Povos e Organizações Indígenas de Mato Grosso (FEPOIN) y ONG ICEVE, -, Colombia- MODOSIP- y Perú: Operación Amazonía Nativa /Operação Amazônia Nativa (OPAN), ORPIO, CORPIA, ORAU), con una función más efectiva para aprobación de planes de trabajo, seguimiento a avances del proyecto, participación en las reflexiones de pausa y reflexión”.*

### Entrevista Individual-ONG-PMU

El papel de los Comités Directivos fue sugerido por el PMU y fue revisado y ajustado en las Reuniones de instalación de los CDN en cada uno de los países. En términos generales se proponían las siguientes funciones, en base a la Guía de actuación con organizaciones de pueblos indígenas para AIRR, elaborada en abril del 2020 por WWF y contrastar con las funciones que cada CDN asumió en sus países. El detalle de este se puede apreciar en el Cuadro N 4.I.

- Identificar los lugares sitios dentro de los paisajes priorizados (CDN)
- Participación en estudios socioeconómicos y en el Plan de Género y Juventudes (CDR y CDN).
- Participación en la gobernanza del Programa de Formación en Gobernanza Territorial Indígena (metodología, selección de participantes, temas relevantes, currículo, entre otros) (CDN).
- Selección de participantes en espacios de incidencia internacionales (CDR).
- Selección de participantes en capacitaciones y pasantías (CDN).
- Participación en la implementación del sistema de monitoreo indígena. (CDN)
- Participación en estudios para la determinación de las características, similitudes y diferencias de las empresas indígenas frente a las empresas tradicionales (CDN y CEI).
- Participación en la identificación y determinación de las empresas indígenas en los paisajes priorizados, y en la identificación de oportunidades de mercado (CDN y CNEI).
- Desarrollo participativo para la formulación de los requisitos para las aplicaciones de empresas indígenas que participarán en la convocatoria abierta y que serán apoyadas (CDN y CNEI).

En el año 2020 fueron conformados todos los CDN primero Colombia, Perú, Ecuador y Brasil y sus funciones fueron definidas por ellos y recogen en términos generales las funciones de espacio de toma de decisiones de manera consensuada para la implementación del proyecto.

Tabla 4.1. Funciones de los Comités Directivos Nacionales.

<b>Brasil</b>	<b>Colombia</b>	<b>Ecuador</b>	<b>Perú</b>
<p>Identificar los lugares y OOI para la intervención en los paisajes priorizados.</p> <p>Elaborar planes de trabajo a partir del FY21 con el equipo PMU.</p> <p>Monitoreo de la implementación técnica y presupuestal (implementación del plan de trabajo, del Plan MEL, monitoreo de la ejecución presupuestal)</p> <p>Participar en los procesos de pausa y reflexión como parte de la gestión adaptativa.</p> <p>Participar en la definición de estrategias de los proyectos a nivel nacional.</p> <p>Contribuir con la APEA y en el PGJ. Acompañar la implementación del PGJ.</p> <p>Contribuir con las metodologías de formación y definir participantes.</p> <p>Selección de participantes: espacios internacionales de advocacy, y del entrenamiento y pasantías.</p> <p>Participación en la implementación del sistema de monitoreo indígena.</p> <p>Participación en la gobernanza del Programa de Entrenamiento en Gobernanza Territorial Indígena. (recibe actualizaciones a través de los PF)</p>	<p>Seguimiento a las actividades del proyecto y construcción conjunta de planes de trabajo anuales.</p> <p>Selección de sitios de trabajo (acciones del proyecto) en las zonas del paisaje.</p> <p>Participación en las estrategias clave de intervención del proyecto.</p> <p>Insumos y retroalimentación sobre estudios socio económicos, el Plan de Género y Juventudes, y otras.</p> <p>Participación en la gobernanza del Programa de Formación en Gobernanza Territorial Indígena, Herramienta a través de la cual se hace el proceso de fortalecimiento de capacitaciones (metodología selección de participantes, temas relevantes, currículo, otros).</p> <p>- Participación de delegados de organizaciones indígenas, en espacios de incidencia internacional.</p>	<p>Conformidad con las áreas de intervención del proyecto una vez que se incrementa el perímetro para incluir en su totalidad a las nacionalidades que están cortadas por los bloques petroleros (ejemplo. Secoya). También solicitó CONFENIAE que se incluya a la nacionalidad AWA</p> <p>Énfasis al objetivo 2 Recursos. “Escalamiento de las empresas indígenas de manera equitativa y sostenible a nuevos mercados, porque en Ecuador este objetivo cuenta con recursos que serán canalizados para fortalecer los emprendimientos/ empresas y cuya orientación se dará desde el Comité de Economía Indígena: El objetivo dos tiene como meta anual el apoyo a 5 emprendimientos/ empresas indígenas para que cuenten con capacidades de gestión empresarial fortalecidas en Ecuador.</p>	<p>Es el espacio de la toma de decisiones de manera consensuada para la implementación del proyecto a través de las reuniones periódicas, con la finalidad que todos los miembros del comité estén informados sobre el avance del proyecto y para que las decisiones relevantes puedan verse en este espacio.</p> <p>Coordinaciones técnicas, en el marco de las actividades y acciones del proyecto así mismo se va a coordinar con el comité de economía indígena para la implementación de acciones y criterios para la promoción de emprendimientos y validación también de la convocatoria y otras acciones en torno a la convocatoria de emprendimiento indígena que se viene desarrollando.</p>

Fuente: AIRR. Actas de Instalación de los Comités Directivos 2020, 2021, 2022.

Elaboración: Equipo Evaluador

## El cruce de agendas afecta la efectividad de los CDN

El cruce de agendas entre lo programado en AIRR y las agendas propias de las organizaciones indígenas afectó la implementación del proyecto, como se señala en el reporte del segundo trimestre del segundo año. Las personas están cada vez más fatigadas por las comunicaciones en línea como la principal forma de interacción de sus miembros. Además, las agendas están sobrecargadas y los líderes de las organizaciones están abrumados por sus responsabilidades políticas a lo que se suma las deficiencias técnicas que algunas organizaciones indígenas aún tienen en su planificación y seguimiento de actividades.

*“En este año (2022) no se han reunido porque la junta directiva de la Asociación Interétnica de Desarrollo de la selva peruana (AIDSESP) estaba en recambio. También ha habido cambios en los representantes de las cinco organizaciones subnacionales, tres de ellas no están inscritas. Por eso no se puede convocar. A nivel administrativo, se han hecho los desembolsos con el presidente anterior.”*

*Entrevista Individual-3-ONG-PF*

*"El proyecto es PARA los pueblos indígenas pero las responsabilidades de que los objetivos del proyecto se cumplan son compartidos y por lo tanto se debe asumir una corresponsabilidad y ambas partes (socios indígenas y ONG) ser sensibles a los tiempos y necesidades de los demás. Asumirnos como pares".*

*Pausa y reflexión, marzo 2021*

a partir de la revisión de la carpeta de las reuniones de los comités se reconstruyó que la participación en las organizaciones indígenas dentro de los CDN fue de 86% en Perú, 57% en Brasil, 67% en Colombia y 50% en Ecuador. Respecto a la participación de las mujeres, se encontró que estuvieron formando parte de la composición de los CDN en porcentajes diferentes en cada país, en Colombia tenían el 50%, en Brasil el 43%, en Ecuador el 25% y en Perú el 14%. Esta situación refleja una buena participación de mujeres, pero no necesariamente de mujeres indígenas.

Tabla 4.2 Composición de los CDN

País	Total de miembros	Mujeres		Organizaciones indígenas		ONG
		Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	
Brasil	7	3	43%	4	57%	3
Colombia	6	3	50%	4	67%	2
Ecuador	4	1	25%	2	50%	2
Perú	7	1	14%	6	86%	1
Total	24	8	33%	16	67%	8

Fuente: AIRR. Actas de los Comités Directivos Nacionales.

Elaboración: Equipo evaluador

Si bien en el papel el rol de los CDN es de una importancia central, en la práctica no se dio como se esperaba, debido a varias razones como la carga de trabajo de los líderes y lideresas, su recargada agenda y el manejo de la cartera de proyecto.

En la encuesta de Pausa y Reflexión de junio de 2021 se consideró que los CDN no funcionaron bien y no tuvieron un papel relevante en la planificación, incluso algunos entrevistados consideraron que el rol

de los CDN fue más formal que operativo. Incluso hay quienes indican que sus miembros muchas veces no tenían mayor conocimiento del proyecto, por lo que las decisiones reales se discutían y se tomaban, no en las reuniones de los CDN, sino en las reuniones ordinarias de los puntos focales.

*“El CDN no ha sido muy efectivo, porque él fue construido por personas que están en puestos de dirección y que a veces no tienen la vivencia del día a día del proyecto. El CDN se constituyó más como una formalidad, porque de hecho las decisiones que serían tomadas en el ámbito del comité directivo se dan en realidad en reuniones ordinarias con los puntos focales indicadas.”*

*Entrevista Grupal 13-ONG-PF*

Otro punto es que las reuniones de los CDN suelen ser muy esporádicas, 1 o 2 veces al año. Esto también se debe a cruces de agendas o a cambios en las directivas. O también sucede que algunos representantes indígenas no pueden asistir en algunas ocasiones.

*“En este año (2022) no se han reunido porque la junta directiva de la Asociación Interétnica de Desarrollo de la selva peruana (AIDSESP) estaba en recambio. También ha habido cambios en los representantes de las cinco organizaciones subnacionales, tres de ellas no están inscritas. Por eso no se puede convocar. A nivel administrativo, se han hecho los desembolsos con el presidente anterior.”*

*Entrevista Individual 03-ONG-PF*

*“Falta mayor involucramiento de los actores, falta mayor participación, falta dar mayor empuje a las reuniones. Hay pocas reuniones. En AIDSESP hemos faltado dos o tres porque se cruzan las agendas, por eso estamos viendo una persona que vea exclusivamente esta agenda. Por eso estamos viendo contratar a dos personas, un técnico y un político para acompañar este proceso.”*

*Entrevista Individual 06-OOII*

Ahora bien, tampoco es que existe una solicitud de mayor número de reuniones. De hecho, en dos de los cuatro países, Colombia y Ecuador, se fusionaron los CDN y los CEI, justamente porque los líderes indígenas consideraban que no podían tener tantas reuniones.

*“A los líderes no les gusta tantas reuniones, por eso han fusionado el CDN y el CEI, en Ecuador y Colombia. Tantas reuniones (democracia) es buena, pero a los indígenas no les gusta, entonces hay que hacer un balance. Las federaciones nacionales, han tenido mucho trabajo con el COVID, entonces no tenían tiempo para el proyecto, que estaba en 2do o 3er nivel.”*

*Entrevista Individual 21-EXT*

En una reunión de Pausa y Reflexión de marzo de 2021, se llegó a reconocer que diferentes organizaciones indígenas tenían parcialmente agendas diferentes a las del proyecto. En ese sentido, se hicieron algunas propuestas concretas, como el desarrollo de una herramienta que correlacione los planes de vida con las actividades y objetivos del proyecto y que periódicamente (cada año con revisiones semestrales) se realice una alineación de las expectativas indígenas con los objetivos y resultados intermedios del proyecto, abriendo la posibilidad de incluir nuevas actividades.

El PMU y los puntos focales intentaron respetar las agendas de las organizaciones indígenas y comprendieron que los Comités Directivos necesitaban sus tiempos para conformarse y organizarse. Esto se puede ver claramente en una de las recomendaciones del Taller de Pausa y Reflexión de marzo

de 2021 donde, a partir del reconocimiento que a las bases comunitarias no se les están respetando sus tiempos y ritmos y no se les llega a consultar debidamente, se pide a los CDN, PMU y al donante que “se revisen los tiempos de entrega de productos y avances del proyecto con base en los tiempos requeridos por las OOH para lograr una participación y toma de decisiones eficaz y eficiente a partir del trabajo con sus propias estructuras organizativas y de gobernanza. Para hacer esto operativo se requiere que cada CDN elabore un protocolo y cronograma que armonice los tiempos y ritmos del proyecto con los tiempos y ritmos requeridos por las OOH socias para que sus estructuras de gobernanza y organización desde lo local comunitario hasta lo nacional y regional sean debidamente consultadas, y tomen acción y decisión informada y legítima”.

En ese mismo Taller de Pausa y Reflexión de marzo de 2021 se hace énfasis que el proceso de adaptación del proyecto, a las necesidades propias de los pueblos indígenas, sea más orgánico, es decir, “que no se dé como impuesto desde fuera sino surgido de los propios análisis de los Comités y del diálogo entre los socios”.

## BILATERAL VERSUS REGIONAL

**Pregunta de evaluación 5.** ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que AIRR sea un proyecto regional transfronterizo en lugar de cuatro proyectos bilaterales?

Resumen de Hallazgos

**Hallazgo 21.** Entre las ventajas de AIRR de ser un proyecto regional transfronterizo está el fortalecimiento de la presencia e incidencia de las organizaciones indígenas en los ámbitos nacional e internacional, en particular en los espacios de intercambio de aprendizajes y de defensa de los derechos políticos, económicos y sus territorios.

**Hallazgo 22.** La desventaja de AIRR de ser un proyecto regional transfronterizo es que conlleva mayores exigencias en responder a las demandas técnicas y administrativas (logísticas, comunicación, atención a las organizaciones indígenas en la cobertura y ámbito de los paisajes).

**Hallazgo 23.** Las ventajas o desventajas de ser proyectos nacionales o proyecto regional son relativas, dependerá de qué problemática y desafíos se van a atender y cómo se definen los acuerdos institucionales entre los socios, así como las estrategias de implementación.

---

**HALLAZGO 21:** Entre las ventajas de AIRR de ser un proyecto regional transfronterizo está el fortalecimiento de la presencia e incidencia de las organizaciones indígenas en los ámbitos nacional e internacional, en particular en los espacios de intercambio de aprendizajes y de defensa de los derechos políticos, económicos y sus territorios.

---

### **Ventaja de reconocer una problemática común entre los pueblos amazónicos**

En el ámbito nacional e internacional la presencia de un proyecto regional permitió a las organizaciones indígenas reconocer la problemática común en la Amazonía respecto a los derechos de los pueblos indígenas y la protección de sus territorios y los problemas específicos en cada uno de los países

marcados por el contexto político nacional y, frente a esta situación actuar de manera conjunta en la medida de lo posible.

*“Una ventaja de lo regional es que articule lo nacional, era atender el objetivo de la convocatoria, que era fortalecer a la COICA. Pero la experiencia de cada país es distinta.”*

*Entrevista Grupal 5-ONG*

La presencia de una organización como la Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA) garantiza una mirada regional y la presencia indígena en los espacios internacionales. Para potenciar su participación en el proyecto, COICA redefinió y aclaró roles, responsabilidades y tiempos de los miembros de su equipo que participarían en AIRR.

*“Las organizaciones indígenas están siempre muy en sintonía de los temas que quieren posicionar (defensa de los territorios, derechos, consulta previa, defensores), y permite aprovechar los contactos y posicionamiento con los otros socios (DAR, WWF) y otros actores. Aprovechar el expertise técnico de organizaciones como las nuestras. Lograr esto con cuatro proyectos distintos (individuales) hubiera sido más difícil. Con un solo proyecto hay alguien que se dedica a este proyecto, si fueran proyectos distintos no habría el mismo nivel de confianza y relacionamiento, curva de aprendizaje para el trabajo conjunto bajo confianza. Ventaja enorme: intercambio de aprendizajes”.*

*Entrevista individual-13, ONG-PMU*

### **Ventaja de las Organizaciones Indígenas en implementar acciones comunes. Defensa de los defensores ambientales**

En el 2020, frente a la grave situación de violencia y amenazas contra los pueblos indígenas, la Coordinadora de Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA), creó la iniciativa “Programa de Defensa de Defensores y Defensoras Indígenas”. Es de destacar que AIRR, pese a no tener desde sus inicios esta línea de acción, la asumió como parte del proyecto.

El enfoque regional del proyecto AIRR en la Amazonía, en un esfuerzo conjunto de los socios y las organizaciones indígenas, ha permitido conseguir beneficios como una mejor visibilización de la estrategia de incidencia a nivel internacional (como se menciona en el Hallazgo 1.2) en temas claves, por destacar algunos, defensores ambientales, salvaguardas ambientales, y aspectos regulatorios de los sistemas de evaluación ambiental que rigen en todos los países sobre las inversiones en infraestructura y proyectos extractivos.

### **Ventaja de potenciar el intercambio de aprendizajes**

Al iniciar el proyecto AIRR, las organizaciones indígenas presentaban avances en el monitoreo territorial y los emprendimientos indígenas. Con el proyecto se potencian estas acciones con el intercambio de conocimientos y aprendizajes. Es el caso del intercambio de los sistemas de monitoreo indígena de AIDSESP y COICA, en Brasil y Perú, que es recogido en las plataformas para dar pasos para fortalecerlos. El avance en el monitoreo territorial es clave en la defensa de los territorios indígenas.

WWF destaca la existencia de un solo proyecto unificado para los cuatro países y no cuatro proyectos separados por el intercambio de aprendizajes y la maximización del rendimiento de ciertas actividades como la capacitación técnica en diversos temas como la incidencia política.

## **Ventaja de avanzar en estrategias de incidencia internacional tanto a nivel de COICA como de las organizaciones indígenas nacionales.**

Las prioridades estratégica definidas por la COICA en el 2018 se mantuvieron en AIRR y son: los derechos humanos y la defensa de defensores de bosque, el seguimiento de procesos PSA/REDD +/RIA y participación indígena, MRV-i, alerta climática indígena y monitoreo climático indígena, los pueblos indígenas en aislamiento voluntario (PIACI), el seguimiento a inversiones chinas y a las instituciones financieras en la Amazonía y la titulación, saneamiento, demarcación y gobernanza de territorios indígenas para consulta previa.

En el año 2020 AIRR elaboró la “Estrategia de Incidencia Política para la participación de la COICA” a nivel internacional. COICA considerado como actor clave en la defensa de los derechos de los pueblos indígenas amazónicos en el marco de proyectos extractivos y de infraestructura, con seis temas para la incidencia: inversiones chinas, instituciones financieras internacionales, pueblos indígenas en aislamiento y contacto inicial (PIACI), defensores y Escazú, consulta y cambio climático.

Dicha estrategia de incidencia política a nivel regional ha conseguido logros importantes, aunque no del todo positivos. Como se señala en el Hallazgo 1. 2 podemos mencionar algunos de esos logros como, la adopción de la Decisión I/6 en la COP I del Acuerdo de Escazú: Creación de Grupo de defensores de derechos humanos en asuntos ambientales, la inclusión de recomendaciones impulsadas por COICA en el informe final del 20° Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas de las Naciones Unidas. Y de otro lado algo que está en proceso, pero aún no ha conseguido logros definitivos en las políticas públicas regulatorias del sistema de evaluación de impacto ambiental. Y, además, reconocer que en el nivel regional AIRR logró que COICA avance en la estrategia de incidencia en los espacios internacionales a través de diversas vías (AIRR. Informe Anual 2022):

- Campañas con pertinencia cultural en defensa de los defensores ambientales, como “#DefensaDeDefensorxs” en Glasgow, “Amazonía por la Vida: defendamos el 80% al 2025” y #VocesIndígenasEnLaCOPescazú, e institucionalización del primer Programa Regional de Defensa de Defensores.
- Presentación pública en la V Cumbre Amazónica de tres estudios estratégicos en materia de regulación ambiental para las inversiones:
  - a. “Evaluación de Impacto Ambiental y la Evaluación Ambiental Estratégica en la región Amazónica, análisis de su aplicación en industrias extractivas y proyectos de infraestructura”;
  - b. “Lecciones aprendidas de procesos emblemáticos de certificación ambiental, Estudios Impacto Ambiental y Evaluaciones Ambientales Estratégicas en Colombia, Brasil y Bolivia” y
  - c. “Hoja de Ruta de Incidencia sobre los Estudios de Impacto Ambiental y las Evaluaciones Ambientales Estratégicas a nivel regional”.
- “Co-creación de un modelo financiero sostenible con y para COICA y sus organizaciones nacionales miembros por un monto de USD\$110.000.

*“El proyecto entró en el momento correcto para COICA en que necesitábamos afrontar ciertos temas de incidencia. El proceso de implementación que se siguió con WWF y USAID nos ha permitido acceder a un grant directo con USAID. Nos permitió dar una imagen más organizada de lo que es la COICA. Este proyecto ha servido para poner a COICA a otro nivel. Ya estamos firmando ese grant. El monto para COICA es bajo en relación al tamaño del proyecto y para lo que COICA maneja”.*

## **Ventaja de analizar el marco regulatorio ambiental en los territorios afectados por las inversiones petroleras y de infraestructura**

Los estudios de evaluación ambiental abordaron el análisis de casos emblemáticos de nueve megaproyectos de infraestructura y extractivos<sup>24</sup> en Brasil, Ecuador, Colombia y Perú, identificando los impactos en los paisajes afectados, permitiendo conocer las debilidades y vacíos institucionales en los procesos de certificación ambiental como son la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) y la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) desde la perspectiva regional. Asimismo, estos estudios han permitido reconocer que, pese a existir normatividad en las políticas públicas tanto en el diseño como en su implementación, al momento de iniciarse los procesos de inversión de dichos proyectos en la Amazonia, la capacidad de respuesta de las instituciones públicas es débil, tardía e insuficiente, hay ineficacia en el accionar del gobierno, reducida transparencia y participación ciudadana débil, con serias discusiones sobre la pertinencia o validez de llevar a cabo o no las consultas previas. Entonces, aun cuando no se haya conseguido incidir en cambios en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, se mantiene una acción de presión desde las organizaciones indígenas con apoyo de las ONG apoyadas por AIRR.

De manera semejante, en el caso de las salvaguardas ambientales y sociales de las instituciones financieras como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, su aprobación definitiva en los marcos de política ambiental y social para los préstamos en proyectos de inversión, reflejan puntos a favor del fortalecimiento de las organizaciones indígenas a nivel regional, sin duda. Las Instituciones financieras internacionales en los últimos tres años han aprobado el marco de política ambiental y social que entra totalmente en vigencia en unos años más.

*“Al nuevo Marco de Política Ambiental y social (MPAS) recientemente aprobado por el BID (31 de octubre del 2021) y que gradualmente se está poniendo en ejecución en los procesos de financiamiento de proyectos en la Región Destacó el proceso ampliamente participativo en la revisión de las diferentes guías, dicha revisión duro casi 3 años. Y en dicho proceso se establecen normas específicas de desempeño ambiental y social (la número 7) para los pueblos indígenas en cuanto participación y consentimiento, en particular con las comunidades de pueblos indígenas afectadas por el proyecto de la interacción, divulgación de información, consultas y participación”*

*Entrevista individual EI-I-EXT*

La puesta en marcha de las salvaguardas ambientales y sociales permitirá paulatinamente avanzar en principios de inversión responsable, mejorar la calidad de la infraestructura

*“Se ha elevado el estándar de buenas prácticas en proyectos de infraestructura. Considero que hay avances significativos en los pueblos indígenas... Colombia y Perú tienen bastante robustos sus sistemas de evaluación de impacto y considero que los gobiernos están abiertos a los requerimientos del banco. Los procesos de consulta que se implementan retroalimentan las medidas de mitigación, y la*

---

<sup>24</sup> En Brasil: Proyecto complejo del río Madeira, Proyecto Belo Monte. En Colombia, Proyecto Vial Pasto Mocoa. En Ecuador: Proyecto Coca Codo Sinclair. En Perú: Proyecto Camisea, Corredor vial Interoceánica Sur, EAE de la Nueva Matriz Energética Sostenible para el Perú, EAE y prospectiva del Corredor Vial Interoceánico Sur y Proyecto Inambari.

permeabilidad en los ejecutores como cambiar un trazo en el diseño de la obra de infraestructura. Hoy se tiene cuidado en las ANP”.

Entrevista individual EI-22-EXT

## Ventaja de discutir la integración a la economía de mercado

Un aspecto muy favorable fueron los espacios creados para discusión más propositiva sobre integración a la economía de mercado, sin perder la identidad de los pueblos indígenas, es el caso de la discusión sobre Economía Indígena.

*“El hecho de tener un espacio en que se vayan homologando los objetivos nos parece bastante adecuado. Creo que tiene ventaja un proyecto con una mirada más integral. Ha habido un valor agregado. Se ha despertado un episodio dormido que es la economía indígena (...) Este intercambio aporta también al conocimiento de la economía indígena y su inserción en los mercados.”*

Entrevista Individual 8- Organización Indígena

Desde el manejo conceptual de la economía indígena, aun cuando esta conceptualización no está totalmente cerrada, se generó una reflexión muy seria a nivel regional para entender y posicionarse empresarialmente.

---

**HALLAZGO 22:** Las desventajas de AIRR de ser un proyecto regional transfronterizo fueron las mayores exigencias que conlleva responder a las demandas técnicas y administrativas (logísticas, comunicación, atención a las organizaciones indígenas en la cobertura y ámbito de los paisajes).

---

La desventaja de constituir un proyecto regional es la mayor exigencia de las organizaciones indígenas nacionales y regionales para atender las problemáticas a nivel conjunto y de los ámbitos de cada paisaje en los países, lo que requiere contar con capacidades técnicas, políticas y administrativas que permitan articular, escalar y potenciar las respuestas a los retos asumidos por el proyecto.

Si bien AIRR logró diseñar propuestas incluidas en las plataformas internacionales, como se ha precisado en el hallazgo anterior (inclusión de prioridades de las organizaciones indígenas en las salvaguardas del BID, la Decisión I/6 en el Acuerdo de Escazú sobre la creación del Grupo de Defensores de derechos humanos en asuntos ambientales, entre otras), no alcanzó el grado de difusión y comunicación necesaria para asegurar que llegue a todos los pueblos indígenas involucrados en su implementación.

*“Necesitamos potenciar el valor de ser un proyecto regional: Mejorar comunicación entre COICA y el resto de los socios. Realizar encuentros regionales. Temas de interés: 1) Economía indígena /EI; 2) Fortalecimiento de capacidades (ÉGIDA, PFGTI, Brasil, Paralegales)”*

AIRR. MEL-C. - Pausa y reflexión 4, mayo 2022.

*“No se conoce cómo funciona el proyecto AIRR en otros países. Se ha solicitado el intercambio de experiencias del proyecto. Lastimosamente, a causa de la pandemia, los encuentros han sido virtuales en su gran mayoría, que no es un mecanismo facilitador a las CCII porque la señal es mala, la conectividad es limitada y es algo que preocupa”*

### **Desventaja en la logística y administración de recursos**

Por otro lado, es evidente, que el proyecto representa un reto para las oficinas implementadoras de WWF y USAID. Se debe generar un trabajo en conjunto entre varias oficinas de varios países en donde cada una tiene una estructura particular, diferentes liderazgos y procedimientos. Es claro que la parte logística y administrativa se hace más compleja, más lenta, pudiendo terminar en ineficacia respecto a los productos y resultados a conseguir en AIRR.

Las organizaciones indígenas nacionales no cuentan con las capacidades para mantener las condiciones mínimas de institucionalidad respecto a ciertos aspectos administrativos y logísticos como la comunicación fluida entre todos los niveles concernientes. Por lo tanto, se deben generar metodologías de trabajo compartidas lo que complejiza el trabajo y representa un aprendizaje para todos los socios.

*“WWF de Colombia con sus socios del PMU, [ ] Lo complejo que es pensar en conjunto que se está hablando de una región compartida, problemas compartidos, intercambio de experiencias, retos para generar metodologías útiles o extrapolables, hasta el donante que no tienen un enfoque regional sino bilateral”.*

#### *Entrevista Individual EI-01-ONG-PMU*

*“La definición del proyecto regional es lo que va más allá de las fronteras, y la Amazonía es eso. Sin embargo, el manejo administrativo de un proyecto regional, aunque WWF tenga oficinas de cada país, y que haya jefes de WWF de cada país, y jefe del proyecto, es decir esta superestructura de tantos liderazgos, hace que la logística de la administración que hace complicado todo, también hay gente en la oficina en Washington”.*

#### *Entrevista Individual EI- 21-EXT*

Además, la parte logística y administrativa se hace más compleja, más lenta, pudiendo terminar en ineficacia respecto a los productos y resultados a conseguir en AIRR, por el incremento de los costos en tiempo y recursos que implica adecuar los procedimientos administrativos y operativos de la gestión presupuestal y asegurar la presencia para capacitación, seguimiento en campo a nivel regional, dado el amplio territorio de la intervención del proyecto.

*“si bien los países son amazónicos, tienen realidades, idiosincrasias, reglas internas, diferentes, entonces es muy complejo, Ha costado bastante poder hacer que en la parte administrativa se cumpla con todos los requisitos de USAID. Hemos tenido que aterrizar a cada país, a cada organización de cada país, para hacer más simple la rendición de gastos, ha habido capacitaciones en las reglas de USAID, y reglas administrativas de cada país”.*

#### *Entrevista Grupal EG-12-ONG-PMU*

*“El fortalecimiento de las OOI bases de OPIAC; si uno califica de 1 a 100 nos pondremos 40% por la dispersión geográfica, las dificultades de la comunicación y los costos de acompañar y traer información importante son externalidades difíciles de superar”*

#### *Entrevista Individual 6 - Organización Indígena*

Por otro lado, tener un proyecto regional plantea como reto la inclusión de las propuestas regionales en la agenda de desarrollo del proyecto, lo que demanda tener más presentes las plataformas regionales como el Pacto de Leticia por la Amazonia, las que no fueron consideradas en los estudios estratégicos como el Análisis Aplicado Político y Económico (APEA).

### **Mayor dificultad en integrar la medición de los indicadores**

Más que una desventaja es una mayor dificultad la integración de la medición de los indicadores a nivel regional. Se han tenido desafíos diversos como las complejidades inherentes a un proyecto de cuatro países y múltiples socios y una diversidad de enfoques para el seguimiento del proyecto. El tiempo jugaba en contra para que los socios se apropien del monitoreo de los indicadores a pesar de las capacitaciones y comunicación frecuentes con los puntos focales de monitoreo. En ese sentido, otro aspecto que afectó fue el cambio de personal que incluso llegó a influir en el cambio de las metodologías de cálculo de los indicadores.

---

**HALLAZGO 23:** Las ventajas o desventajas de ser proyectos nacionales o proyecto regional son relativas, dependerá de qué problemática y desafíos se van a atender y cómo se definen los acuerdos institucionales entre los socios, así como las estrategias de implementación.

---

Si consideramos que los objetivos del proyecto AIRR son la defensa de los derechos políticos y económicos indígenas en aquellos territorios afectados por las inversiones petroleras y de infraestructura en la Amazonia y no la dificultad o facilitación en la gestión del proyecto, podemos señalar algunos elementos que sostienen esta pregunta de evaluación.

AIRR se definió como un proyecto regional, por ello su foco estaba en la problemática regional de los territorios indígenas, en la defensa de sus derechos, en el fortalecimiento de la presencia de los liderazgos indígenas en los foros internacionales relevantes, de modo que a las organizaciones se les permitiese tener una voz para dejar de ser actores invisibilizados o considerados menores. Frente a esos retos la gestión del proyecto ocupó mucho tiempo en adecuar los procedimientos administrativos y operativos de la gestión presupuestal y en conseguir que los socios principalmente de las organizaciones indígenas nacionales conozcan el proyecto, instalen los comités directivos nacionales y asuman las responsabilidades. Todo ese tiempo y energía invertido en la gestión adaptativa fue suficiente para teñir al proyecto de su ropaje regional.

# TEORÍA DE CAMBIO

**Pregunta de evaluación 6.** ¿Sigue siendo válida la teoría de cambio original?

Resumen de Hallazgos

**Hallazgo 24.** La teoría de cambio del proyecto AIRR diseñada al inicio sigue siendo válida en su visión y objetivo general cual es garantizar que los derechos e intereses económicos de los pueblos indígenas se incorporen en la planificación del desarrollo de los sectores públicos y privados en la Amazonia, pero, aún se requiere una mayor integración en las cadenas de resultados a nivel de los paisajes priorizados.

**Hallazgo 25.** La participación de los socios en los ajustes de la teoría de cambio fue una reflexión permanente y conjunta, incorporando en especial a las organizaciones indígenas del nivel nacional e internacional.

**Hallazgo 26.** El sistema de indicadores está muy bien formulado desde el punto de vista técnico y administrativo. Pero, los socios, principalmente las organizaciones indígenas, no cuentan con información suficiente que deben manejar para monitorear el nivel de avance de algunos indicadores de producto y procesos, por ejemplo, cómo van las ventas en los emprendimientos, y los niveles de liderazgo femenino.

---

**HALLAZGO 24:** La teoría de cambio del proyecto AIRR diseñada en el inicio del proyecto sigue siendo válida en su visión y objetivo general cual es garantizar que los derechos e intereses económicos de los pueblos indígenas se incorporen en la planificación del desarrollo de los sectores públicos y privados de la Amazonia, pero, aún se requiere una mayor integración en las cadenas de resultados a nivel de los paisajes priorizados.

---

La teoría del cambio del proyecto AIRR no ha sido estática, lo cual es entendible en un proyecto con contextos cambiantes que asumió una gestión adaptativa desde sus inicios y permitió la realización de ajustes para lograr cumplir con los objetivos propuestos en beneficio de las organizaciones indígenas.

La teoría de cambio propuesta por AIRR ha ido ajustándose a lo largo de los tres años de implementación, precisando una narrativa con ajustes que reflejan precisiones acordes a los cambios en el contexto y se inscriben en precisiones que no afectan sustantivamente la Teoría propuesta.

Los cambios se orientan al empoderamiento de las organizaciones indígenas, “tener más voz en la planificación territorial”, “mejor capacitados en la defensa de sus derechos e intereses” y mejor acceso a un desarrollo empresarial indígena sostenible. Y se modifica la reducción de emisiones de GEI de manera directa, en el tercer año (Tabla 6.1).

Tabla 6.1 Ajustes en la narrativa de la Teoría de Cambio de AIRR

Año 1				Año 2				Año 3			
Brasil	Colombia	Ecuador	Perú	Brasil	Colombia	Ecuador	Perú	Brasil	Colombia	Ecuador	Perú
Teoría de cambio: Se garantiza que los derechos e intereses económicos se incorporen en la planificación del desarrollo de los sectores públicos y privados en la Amazonía											
1. <b>SI</b> los derechos e intereses económicos de los pueblos indígenas son incorporados en la planificación del desarrollo de los sectores público y privado, a través del desarrollo de capacidades de los pueblos indígenas y sus organizaciones en asuntos específicos				1. <b>SI</b> las organizaciones indígenas están empoderadas para defender eficazmente sus derechos e intereses				1. <b>SI</b> las organizaciones indígenas se fortalecen y tienen más voz en la planificación territorial y la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de infraestructuras y proyectos extractivos			
2. <b>Y SI</b> las empresas indígenas son escaladas de una manera equitativa y sostenible hacia mercados regionales y globales, a través del establecimiento de condiciones de vinculación para ellos para ser sostenibles y rentables.				2. <b>SI</b> los derechos e intereses económicos de los pueblos indígenas se incorporan en la planificación y toma de decisiones relacionadas con el desarrollo en infraestructura y en proyectos extractivos, de los sectores públicos y privados				2. <b>Y SI</b> están capacitados para defender eficazmente sus derechos e intereses			
				3. <b>Y SI</b> tienen la capacidad y el acceso a un desarrollo empresarial sostenible y escalan de forma equitativa hasta alcanzar los mercados locales, regionales y mundiales				3. <b>Y SI</b> tienen la capacidad y el acceso a un desarrollo empresarial indígena sostenible			
<b>ENTONCES</b> , habrá una reducción en los impactos de los proyectos de infraestructura y los sectores extractivos, guiando hacia la conservación de los ecosistemas terrestres en territorios indígenas, la cuenca del río Amazonas y los ecosistemas acuáticos asociados, a la reducción de emisiones producto de la pérdida de bosques y el bienestar de los pueblos indígenas.				1. <b>ENTONCES</b> , los pueblos indígenas se beneficiarán de un desarrollo económico más equitativo y sostenible;				1. <b>ENTONCES</b> son protagonistas de un desarrollo económico indígena y territorial más equitativo y sostenible, tanto ambiental como culturalmente;			
				2. <b>Y</b> serán una fuerza más potente para la conservación de la biodiversidad de la Amazonía al reducirse el impacto de los proyectos de infraestructura y de las industrias extractivas, sobre los ecosistemas en los territorios indígenas.				2. <b>Y</b> tendrán un impacto más poderoso en la defensa de los territorios y la biodiversidad de la Amazonia.			
				3. <b>Y</b> a su vez se reducirán las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) por la pérdida de los bosques y mejorará el bienestar de los pueblos indígenas				3. <b>Y</b> , a su vez, contribuirá a una mayor captación de carbono y a la reducción de las emisiones de GEI para garantizar una vida plena a los pueblos indígenas y otras poblaciones de la Amazonia.			

Fuente: AIRR. Plan Mels V3, V5 y V6, anexo 6. Elaboración: equipo evaluador

## Teoría de cambio: Pertinente y válida en supuestos internos y externos

La pertinencia del proyecto se manifiesta por la existencia de “las diversas agendas de sostenibilidad para la región amazónica se centran en la importancia de la intersección de los derechos y recursos de los pueblos indígenas con las agendas de planificación y desarrollo, que incluyen en muchas ocasiones proyectos extractivos y de infraestructura de gran escala, que pueden influir en la trayectoria futura de la región” (AIRR 2022 MEL PLAN V6 Pag 9). Y en base a ese reto se explica la Teoría de cambio, el marco lógico y las cadenas de resultado del proyecto AIRR. Las cadenas de resultado de los dos objetivos de AIRR se circunscribe en ámbitos específicos de los mismos paisajes, el de mayor amplitud sin duda es el referido al objetivo de monitoreo territorial e incidencia, mientras que el ámbito del objetivo de emprendimientos indígenas es más acotado, sin embargo, ambos objetivos deben integrarse buscando impactar en el área total del proyecto que tiene alrededor de 3 millones de hectáreas de bosques.

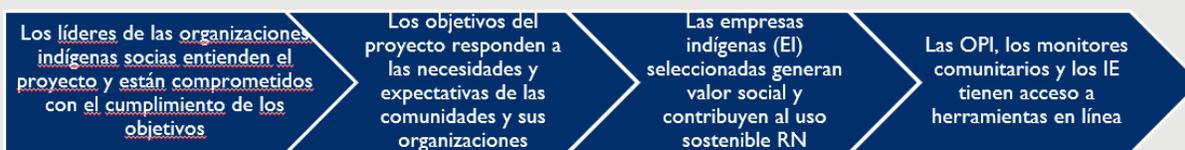
Las modificaciones de la narrativa priorizaron el desarrollo de las organizaciones indígenas, destacando el empoderamiento que garantizará el cambio deseado, el respeto a sus derechos y la protección de la biodiversidad y el aporte a la economía indígena.

*“Dos cosas deseo poner en la mesa: La Teoría de Cambio y el proyecto estaba focalizado en minimizar los impactos de los proyectos de infraestructura y extractivistas. Pero los espacios de incidencia algunos miran a esto y otros no. El trabajo con el BID sobre políticas de pueblos indígenas y sociedad civil en que se logra incluir ajustes a esa política gracias a Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA), Organización de los Pueblos Indígenas de la Amazonia Colombiana (OPIAC) y Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDESEP) (2020), a inicios del proyecto con apoyo de la ONG Derecho, Ambiente y Recursos Naturales (DAR)”.*

*Entrevista Individual 2 - ONG- PMU.*

El equipo evaluador considera que la Teoría de cambio se mantiene, también por la validez y vigencia de los supuestos internos y externos debido a la solidez de los diagnósticos y análisis de contexto expresada en el Marco de Análisis de Economía Política Aplicada y el Plan de Género y Juventudes. Así como por las oportunidades que se presentan en el marco internacional por las agendas de protección y defensa de la Amazonia: Conferencia de las Partes (COP) de Cambio Climático, Conferencia de las Partes (COP) de Biodiversidad y Escazú.

Supuestos válidos de la Teoría de Cambio



Fuente: Plan Mels 2022

## La Teoría de Cambio y la reducción de emisiones de GEI

Los ajustes en la narrativa de la Teoría de cambio pusieron énfasis en dos aspectos a juicio del equipo evaluador: por un lado, relevar la importancia de trabajar en el desarrollo de la infraestructura en la Amazonia y la relación con los territorios indígenas y de otro lado, relativizar una intervención directa

en la reducción de las emisiones de GEI y en expresar mejor los límites de actuación del proyecto frente a factores externos adversos.

Respecto a la garantía de reducir emisiones de GEI no puede asumirse una relación causal “directa” de los resultados del proyecto, pero sí su contribución a dicha reducción por la naturaleza de los resultados intermedios y de líneas de acción que se orientan principalmente a procesos conectados con la protección de la biodiversidad y de los bosques, vía monitoreo territorial e incidencia de las organizaciones indígenas para defender sus derechos económicos y políticos y de otro lado la temporalidad del proyecto en cinco años resulta un periodo de tiempo insuficiente para asumir ese tipo de resultado.

*“Gran parte del valor está en los procesos, las relaciones, los hábitos, la forma de hacer las cosas que generan las condiciones para poder trabajar en programas de formación, emprendimientos unidades de monitoreo indígena, los procesos que hemos probado es lo más valioso y si se mantiene en mayor o menor medida producen resultados”.*

*Entrevista Individual EI-19- ONG-PMU*

*“El indicador AIRR 02 fue cuestionado desde inicios del proyecto y se elimina, dado que conseguir impacto en la reducción de las emisiones de GEI estaría más vinculado con intervenciones en la Amazonia como restauración, creación de ANP, proyectos REDD + que no es el caso, técnicamente no es posible extrapolar data de las acciones del proyecto, para cuantificar dichas reducciones”*

*Entrevista Grupal 4 – ONG PMU*

---

**HALLAZGO 25:** La participación de los socios en los ajustes de la teoría de cambio fue una reflexión permanente y conjunta, incorporando en especial a las organizaciones indígenas del nivel nacional e internacional.

---

Los cambios propuestos contaron con el aval de los socios, pero se encuentran algunos matices entre los socios respecto a la importancia y valor dadas a las cadenas de resultados y, de otro lado, valorar en mayor medida los procesos, la forma de hacer las cosas. Los matices se vislumbran en los siguientes testimonios:

*“Los ajustes en la Teoría de cambio se inscriben en precisiones en las estrategias, en la elaboración de las cadenas de resultados de los resultados intermedios ((2020- 2022), en la selección de los indicadores de desempeño ((a) disminución de 20 a 13 a fines del 2019, (b) se añade el indicador 14 en mayo de 2022 referido al involucramiento del sector privado, (c) eliminación del indicador 2 sobre GEI;) y en la identificación de acciones y líneas de acción. Todos los ajustes señalados no afectaron el cambio principal propuesto”.*

*“En los años fiscales 2021 y 2022 se puso a prueba la TdC y luego se volvieron a adaptar las cadenas de resultados de acuerdo con el cambio de contexto, a través de reuniones periódicas con los socios. La TdC fue revisada cada año como parte del proceso de Pausa y Reflexión que se realiza al final del año fiscal y en preparación para el desarrollo del plan de trabajo del siguiente año”*

*AIRR. MEL. Plan de Monitoreo, Evaluación y aprendizaje 2020, 2021, 2022.*

La teoría de cambio del proyecto AIRR como se ha precisado en el hallazgo anterior experimentó transformaciones producto del contexto de la pandemia principalmente. Un aspecto por resaltar es que la teoría del cambio no consideró suficientemente a nivel de supuestos el contexto político, factor que fue determinante para el desarrollo del proyecto en países como Colombia, Ecuador y Brasil.

Para los socios implementadores de las ONG, AIRR es un proyecto ambicioso dado los recursos y tiempos del proyecto y se valoran más los procesos que los propios resultados.

*“Es un proyecto ambicioso para los 5 años, con recursos limitados, no se logra un impacto en la incidencia en 5 años. Que el estado reoriente sus políticas sobre los derechos indígenas, por ejemplo. En el diseño no se hizo, a nivel de supuestos los contextos políticos. Se hizo un diagnóstico y plan de género de All In al final del primer año. Se hizo una evaluación de las políticas públicas, pero no de los procesos coyunturales que afrontaba cada país. El contexto político sí juega un rol importante, como lo que pasó en el Perú.”*

*Entrevista Individual 4 - ONG-PF*

*“variables lentas, una variable lenta son los procesos de cambios sociales y políticos. El proyecto tiene una teoría de cambio ambiciosa, se propone que el proyecto terminará con la TC encaminada a que las voces de los pueblos indígenas sean consideradas a nivel de todos los actores”.*

*Entrevista Individual-05-ONG-PMU*

Las modificaciones en las cadenas de resultado de los objetivos de AIRR derivadas de los ajustes en la narrativa de la teoría de cambio, por ejemplo, según Pausa y reflexión de agosto del 2020, se hicieron cambios en las líneas de acción de los planes:

- De “Capacidades de los pueblos indígenas y desarrolladas en temas específicos”, se modificó a “capacidades institucionales de liderazgo, incidencia, diálogo y comunicaciones, enfoque de género, buenas prácticas fortalecidas”.
- La acción de Fortalecer el sistema de monitoreo indígena que se encontraba en el Resultado intermedio 1.1 y pasó luego al Resultado intermedio 1.2 referido a la toma de decisiones informada.
- Los emprendimientos indígenas tienen la capacidad para una producción sostenible, por “los emprendimientos indígenas tienen capacidades empresariales fortalecidas, mayor tecnología para el desarrollo empresarial y mayor inversión, capital para la producción sostenible, entre otros.

Estas modificaciones fueron continuas a través de los años, lo que llevó a un monitoreo de numerosos productos, que modifican las líneas de acción y complejiza el análisis. En el primer año se tuvo 60 productos en el Plan anual y en el año 3, se identificaron alrededor de 180 productos.

---

**HALLAZGO 26:** El sistema de indicadores está muy bien formulado desde el punto de vista técnico y administrativo. Pero, los socios, principalmente las organizaciones indígenas, no cuentan con información suficiente que deben manejar para monitorear el nivel de avance de algunos indicadores de producto y procesos, por ejemplo, cómo van las ventas en los emprendimientos, y los niveles de liderazgo femenino.

---

Las adecuaciones realizadas a la teoría del cambio contemplaron la formulación de indicadores medibles acorde a la temporalidad del proyecto. El sistema de indicadores está muy bien formulado desde el punto de vista técnico y administrativo (tienen una línea de base, una meta y una ficha descriptiva - PIRS)<sup>25</sup> con toda la información detallada incluyendo la desagregación por variables seleccionadas). Pero, los socios, principalmente a las organizaciones indígenas, no cuentan con la información que deben manejar para monitorear el nivel de avance en sus territorios, señalando “vacíos de indicadores de producto y procesos en los diferentes niveles”.

En base a la teoría de cambio y a las cadenas de resultados, el proyecto AIRR diseñó un sistema de indicadores para el monitoreo de la gestión a nivel de los países y paisajes a fin de evaluar el desempeño de la gestión del PMU y de la estructura de gobernanza del Proyecto. Así se establecieron 13 indicadores para el monitoreo del proyecto, cada uno con sus líneas de base (levantadas en los años 2020 - 2021) y metas anuales.

Del conjunto de los indicadores y sus metas, tres han sido cumplidas: Número de has de cobertura forestal, (AIRR 1C), Número de personas capacitadas (AIRR 5C), Número de instituciones con planes o medidas que incluyen prioridades de las organizaciones indígenas (AIRR 7C), sin embargo, es necesario explicar a que se deben esos logros (*Anexo G*, Tabla 6.1).

- El indicador AIRR 1C se orienta a medir la cobertura forestal cubierta por el proyecto. En este caso se trató de un ajuste en las áreas que se miden.
- En el caso del indicador AIRR 5C, el número de personas capacitadas (en este caso se pasó la meta total del proyecto debido a capacitaciones que se priorizaron por las organizaciones indígenas y las ONG socias y porque se incorporaron nuevas temáticas de fortalecimiento de capacidades no incluidas inicialmente en la proyección de metas. Tal es el caso de las capacitaciones en Salvaguardas Ambientales y Sociales para los emprendimientos indígenas en Perú, a las cuales asistieron más de 200 personas, o la amplia oferta de cursos impulsados por la EGIDA que alcanzó una cifra también cercana a las 200 personas capacitadas) e finalmente en el AIRR 7C instituciones que incluyen prioridades de las organizaciones indígenas (se registró en el año 2002 nueve instituciones<sup>26</sup> que lo asumieron.
- En el caso de los indicadores AIRR 9C, AIRR 14C lograron en el tercer año estar sumamente cerca a la meta global del proyecto. En el caso de AIRR 9C se debió al esfuerzo

---

<sup>25</sup> PIRS Ficha de Referencia de Indicadores de Desempeño (Performance Indicator Reference Sheet)

<sup>26</sup> Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), gestor del Parque Nacional Jurueña: tomó acciones ante eventos ilegales gracias al monitoreo territorial y denuncias de las OOII en el territorio. Instituto Brasileiro de Recursos Naturais e Meio Ambiente (IBAMA): proporcionó entrenamiento a Agentes Ambientales en la Aldea Matrinxã, a pedido de los pueblos indígenas, para mejorar las acciones de protección y vigilancia territorial. Convenio de Diversidad Biológica - Órgano Subsidiario de Asesoramiento Científico, Técnico y Tecnológico (SBSTTA): se tomaron en cuenta las recomendaciones hechas por las OOII, en la 24ª reunión del SBSTTA, en Ginebra 2022. CoP I Escazú (CEPAL): Adopción de la decisión I/6 sobre el Grupo de defensores ambientales. Banco Interamericano de Desarrollo (BID): acuerdo de cooperación que contribuirá a reforzar las capacidades institucionales de la COICA para acciones en el marco de la Moción Amazonía 80x25. Fondo Verde del Clima (FGC): Acuerdo de cooperación con COICA para apoyar sus objetivos en el marco del cambio climático. Fiscalía Provincial Penal de Condorcanqui: inició, gracias a la incidencia desde AIDSESP, investigación contra personas por el delito contra la libertad personal en la modalidad de secuestro a miembros de la organización de desarrollo de las comunidades fronterizas del Cenepa (ODECOFROC). Fiscalía Especializada de Loreto-Iquitos: inició acciones ante el denuncia de AIDSESP sobre el derrame de petróleo en Cuninico y en el territorio de la Nación Chapra y dispusieron el ingreso a la zona afectada para tomar registro de lo sucedido y se exija a la empresa petrolera la aplicación del plan de contingencia).

de AIRR en los emprendimientos indígenas que han desarrollado capacidades empresariales. El indicador AIRR 14 referido al número de empresas del sector privado comprometidas con los objetivos de asistencia exterior de los Estados Unidos recién se incorpora en el sistema en mayo del 2022.

**También se observa la desaparición de dos indicadores: 2 y 8.** En el caso del Indicador 8, “Número de acuerdos positivos en territorios de pueblos indígenas como resultado de negociaciones de acuerdo con USAID” se elimina por considerarse redundante con el indicador 7 teniendo en cuenta que, al incluir las prioridades de los pueblos indígenas en los planes y medidas, se da un acuerdo positivo y no se pierde información relevante para el seguimiento de los resultados y metas.

Como se indicó en el hallazgo 6.1. en el caso del Indicador 2, “Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), estimadas en toneladas métricas equivalentes de CO2, reducidas, secuestradas o evitadas a través de actividades sostenibles a escala de paisaje apoyadas bajo asistencia del gobierno de los Estados Unidos” [EG.13-6] se contaba una meta final de proyecto estimada de 30.600.4854, valor acumulado de las tCO2e a lo largo de los años del proyecto.

*“...cuya presencia fue discutida ampliamente en el proyecto desde sus inicios, fue eliminado del sistema de monitoreo recién hacia el 2022”.*

*“Hoy algunos indicadores pueden salirse del ámbito y no pueden medirse en el tiempo del proyecto, p.e. cobertura forestal”.*

WWF PMU (EG-04, ONG-PMU)

*“no estuvo cuando se definieron los indicadores tiene crítica a indicadores ligados al tema de monitoreo, pues no retratan bien lo que se hace o que van más allá del tiempo del proyecto pues no son medibles en este periodo (ha, con deforestación o secuestro de carbono, los procesos legales que demoran 10-15 años)”.*

WWF PMU (EG-04, ONG-PMU)

**Las metas “cero” en el tercer año del proyecto.** De otro lado, existen otras metas que aparecen como cero hasta el año 2022, periodo de corte de la evaluación intermedia, principalmente en lo que respecta al objetivo de emprendimientos indígenas lo que expresaría cierta dificultad para estimar y definir la meta y sin embargo para el 2022 se han registrado algunos avances, pese a que los indicadores incremento de ventas de emprendimientos indígenas y número de emprendimientos con socios comerciales nuevos no registraron metas hasta el tercer año. Efectivamente en el primer caso no se presentan avances y en el segundo si debido a que se logró apalancar fondos de financistas para dos Emprendimientos, meta que solo esperábamos lograr en el cuarto año 2023, adelantándose así en el cumplimiento de los resultados esperados de fin de proyecto.

Tabla 6.1. Metas y resultados en indicadores de emprendimientos – Año Fiscal 2022

	Brasil	Colombia	Ecuador	Perú	Total
<b>Porcentaje de incremento en ventas de emprendimientos indígenas apoyados</b>					
<b>Meta</b>	0%	0%	0%	0%	
<b>Resultado</b>	0%	0%	0%	0%	
<b>Número de emprendimientos indígenas con socios comerciales nuevos</b>					
<b>Meta</b>	0	0	0	0	0

	<b>Brasil</b>	<b>Colombia</b>	<b>Ecuador</b>	<b>Perú</b>	<b>Total</b>
<b>Resultado</b>	0	3	4	0	7
<b>%</b>	0%	43%	57%	0%	

Fuente: Plantillas para Reporte Anual de indicadores PPR y PMP

Elaboración: Equipo evaluador

Por lo señalado hay espacios para mejorar el sistema de monitoreo y complementarlo con otras mediciones a nivel de productos y de incluir indicadores cualitativos y otros que reflejen la inclusión del enfoque de género e interculturalidad

*“(…) debe haber concordancia, en cada capa de análisis. Se comparte incomodidad pues pasan muchas cosas más que los indicadores. Se está en un momento bueno para tener aproximaciones cualitativas que complementen el monitoreo del proyecto y que den pistas para la sostenibilidad y los impactos del proyecto”.*

*Entrevista Grupal 4 - ONG-PMU*

*“El proyecto se monitorea más allá de los indicadores. Se propone complementariedad entre indicadores y otros tipos de monitoreos.” tener datos duros para la toma de decisiones por parte de las OOH. Pero ¿qué existía? Cada país, organización, socio, tenía un mecanismo de monitoreo, con alcances diferentes, y herramientas distintas, que hace difícil una estandarización.”*

*Entrevista Grupal 4, ONG-PMU)*

*“Incorporar otros indicadores de tipo cualitativo para captar las percepciones y actitudes de mujeres y hombre frente a algunos temas referidos a los obstáculos para mejorar y fortalecer la participación, liderazgo e inclusión en la toma de decisiones. Lo que se busca es su opinión y propuestas.”*

*Plan de Género y Juventudes*

# LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

## LECCIONES APRENDIDAS

En base a la revisión de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas reconocidas por AIRR en sus reportes periódicos, las colectadas en las entrevistas y las apreciaciones del equipo evaluador, se presentan lecciones aprendidas agrupadas en los cinco siguientes temas:

- Estructura de gobierno: los Comités Directivos
- Organizaciones Indígenas
- Emprendimientos indígenas
- Participación de las mujeres
- Gestión adaptativa

### Estructura de Gobierno: los Comités Directivos

1. **La convocatoria a los diferentes socios de AIRR no fue suficiente para el funcionamiento de los comités directivos** (CDR, CDN y CEI). Tanto la instalación como el funcionamiento demandó de AIRR grandes esfuerzos de convocatoria, negociación de agendas y organización en razón a aspectos institucionales de cada organización indígena en los cuatro países y al manejo de los tiempos en las agendas de dichas organizaciones.
2. Los espacios de decisión enseñaron a los socios que con el diálogo intercultural es posible llegar a consensos para el desarrollo del proyecto. En efecto, los socios tienen dos visiones. Por un lado, la perspectiva de las ONG está enfocadas en la implementación del proyecto y, por otro lado, la visión de las organizaciones indígenas está centrada en posicionar su agenda estratégica en relación con el cumplimiento de sus derechos colectivos y territoriales y, en fomentar el crecimiento de los emprendimientos indígenas para alimentar una economía indígena. Los espacios de decisión permitieron una dinámica de diálogo entre estas perspectivas que son complementarias,

### Organizaciones Indígenas

3. La eficacia de las acciones de incidencia depende tanto de los contextos políticos nacionales y subnacionales, de la apertura de los gobiernos para los temas indígenas, como del grado de articulación entre los niveles de organización y las comunidades indígenas en el territorio. Además de los contextos, también es importante el grado de articulación de las organizaciones indígenas con sus bases territoriales y comunidades.
4. **El intercambio entre pares es una estrategia exitosa para el fortalecimiento de las organizaciones indígenas**, producto de la naturaleza regional del proyecto. Así se puede nombrar: los sistemas de monitoreo territorial, experiencia de las organizaciones de Perú que escaló hasta el nivel regional facilitando la potencial integración transfronteriza de esta herramienta; ÉGIDA, los paralegales en Ecuador y Jóvenes en la Cámara de Diputados del Congreso brasileño.

5. El sistema de monitoreo territorial a nivel regional y nacional es una herramienta poderosa en la defensa de los territorios y si es posible articular tecnológicamente las plataformas de manera más completa. Se ha aprendido que **los protocolos que deben seguirse para conectar la información producida por el sistema con otros sistemas de alerta temprana (como las de los gobiernos o la de COICA), deben ser construidos con las mismas comunidades indígenas y sus organizaciones representativas.** En este contexto el proyecto ha trabajado para apoyar la construcción de protocolos que puedan alinear los diferentes niveles de información que se encuentran en los diversos sistemas de vigilancia, para hacerlos compatibles.

### **Emprendimientos indígenas**

6. En el proceso de apoyar a los emprendimientos indígenas, se visibilizó el papel que éstos tienen, y que va más allá solo del tema del desarrollo de una empresa. De hecho, **el aprendizaje sobre la base de la discusión del concepto de economía indígena dio luces sobre lo que para los pueblos puede significar el desarrollo de los emprendimientos, y esto abarca dimensiones ambientales, políticas, sociales, culturales y territoriales.** Es así, que los emprendimientos indígenas no pueden verse solo con un lente puramente económico-comercial.
7. **El concepto de economía indígena es un concepto vivo y en construcción que recoge diversas visiones.** Por un lado, ha sido clave recoger diversas visiones desde distintas perspectivas culturales, en cada país, en cada organización nacional o regional donde se encontraron diversas interpretaciones. El proyecto ha podido comprender que se trata de un concepto en construcción, que depende de las dinámicas propias de los pueblos indígenas y sus organizaciones representativas.
8. Es importante conocer las restricciones y reglas administrativas y financieras de los gastos permitidos por un donante antes de realizar las convocatorias de apoyo con los emprendimientos para no generar expectativas que no puedan ser cumplidas. Durante las primeras interacciones con el proyecto, se generó la expectativa en los emprendimientos indígenas de poder contar con apoyo productivo vinculado a la mejora en la infraestructura (construcción, ampliación o mejora de instalaciones o locales). Sin embargo, debido a que este tipo de gastos no estaban contemplados en los arreglos administrativos de USAID, esta expectativa no se pudo atender en su momento. En algunos casos se pudo resolver recurriendo a fondos de WWF.

### **Participación de las mujeres**

9. Para garantizar la participación de las mujeres con hijos pequeños en eventos formativos, reduciendo el abandono y deserción es importante facilitar condiciones habilitantes. AIRR promovió acciones en Perú y Brasil que facilitaron y propiciaron que las mujeres con niños puedan participar de las capacitaciones, uno de los principales obstáculos para su participación, como cubrir gastos de desplazamientos y alimentación a familiares, contratación de profesionales en educación, contratación de cuidadoras para los niños, entre otros.

### **Gestión adaptativa**

10. Es conveniente la flexibilidad en herramientas de manejo administrativo con los socios del proyecto, en especial con las organizaciones indígenas, como es el caso de convenios de corto plazo para la gestión de recursos económicos.

## BUENAS PRÁCTICAS

1. El respeto a la autonomía de las organizaciones en cuanto a sus características organizacionales, implementación de actividades y gestión de recursos, como la creación de ÉGIDA bajo el liderazgo de AIDSESP ha permitido la institucionalización de la iniciativa y la generación de mayores alianzas.
2. Elaboración conjunta de estrategias de incidencia con las organizaciones indígenas, lo que fortalece una relación de confianza y reconocimiento mutuos.
3. La inclusión de socios con experiencia técnica específica relacionada a los objetivos del proyecto permite que los esfuerzos invertidos en la producción y gestión del conocimiento retornen en forma de valor agregado a las iniciativas de incidencia.
4. Contar con un periodo de tiempo antes del inicio de actividades para que los socios puedan conocerse, dialogar y estructurar la gobernanza del proyecto, permitió mayor fluidez en la ejecución de actividades en los años posteriores.
5. Las reuniones en cada país de los distintos órganos de gobierno del proyecto, de los puntos focales, y los procesos de pausa y reflexión, contribuyeron a responder a los desafíos y retos de comunicación y coordinación necesarios.
6. El acompañamiento cercano del PMU a las organizaciones indígenas en el manejo de *grants* y *sub grants* fue efectivo, permitiéndoles hacer algunos ajustes a las prácticas administrativas que optimizaron su trabajo.
7. La construcción participativa desde un enfoque interseccional de herramientas metodológicas que recogen las percepciones de las y los socios indígenas en torno a cómo entienden las relaciones de género y las desigualdades existentes en torno ellas, ya que ello permitió clarificar y aplicar conceptos por parte de las y los socios indígenas, así como analizar e identificar los principales obstáculos a superar para fortalecer la inclusión efectiva de mujeres y jóvenes en las acciones del proyecto, y contribuir a cerrar las brechas asociadas. La comunicación permanente y en formatos apropiados fue clave.
8. Ha sido importante contar con las organizaciones indígenas cuando se realizaba la entrega de bienes y equipos a los emprendimientos indígenas pues las fortalece como organización al darle presencia en el territorio y frente a sus bases. Asimismo, se posiciona la agenda de la economía indígena.
9. Uno de los manejos adaptativos del proyecto, que está referido al manejo administrativo, tiene que ver con el establecimiento de convenios cortos (por ejemplo, de 4 meses como en la experiencia de WWF Colombia y OZIP) para la gestión de recursos de *grants* y *sub grants*, lo que permite hacer un seguimiento periódico orientado al cumplimiento de las metas.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

<p><b>Conclusión 1</b></p> <p>Las organizaciones indígenas han fortalecido sus habilidades técnicas y de incidencia en distinto grado según cada país. La implementación de un enfoque orientado al logro de incidencia no sólo complementa las distintas iniciativas de las organizaciones indígenas (implementadas en el marco de otras alianzas), sino que además las ordena, articula y potencia con herramientas de sustento técnico. Esto permite una participación más informada, estratégica y propositiva en los espacios de negociación y toma de decisiones, lo que ha funcionado para mejorar sus posibilidades de lograr incidencia.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Hallazgo 1</li><li>● Hallazgo 2</li><li>● Hallazgo 3</li></ul>
<p><b>Conclusión 2</b></p> <p>Hay avances importantes en el desarrollo de instrumentos de gestión y organización institucional de AIDSEP (Perú) y OPIAC (Colombia), sin embargo, evidenciar los resultados de su aplicación en la mejora de la gerencia y procesos de las organizaciones indígenas, requiere de mediciones posteriores pues recién se han desarrollado, principalmente en el tercer año del proyecto.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Hallazgo 4</li></ul>
<p><b>Conclusión 3</b></p> <p>El manejo directo de fondos por parte de las organizaciones indígenas les ha permitido ganar mayor experiencia en su gestión. Este proceso de aprendizaje fue un reto para el proyecto pues implicó que múltiples organizaciones socias de AIRR de los cuatro países tuvieran que adecuarse a un único formato de gestión, lo que insumió tiempo. Una externalidad negativa producto de lo anterior fue el uso de recursos para los costos operativos y administrativos de varias organizaciones, los cuales pudieron haber sido asignados para financiar más emprendimientos. Asimismo, no se identifican mecanismos que apunten a garantizar que esta experiencia obtenida permanezca en las organizaciones una vez que cambien las dirigencias. Sobre el impacto real en términos financieros, para esta evaluación no se contó con información financiera del proyecto.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Hallazgo 4</li><li>● Hallazgo 14</li></ul>
<p><b>Conclusión 4</b></p> <p>La contribución del proyecto AIRR al empoderamiento y participación de las mujeres respecto a la defensa de sus derechos e intereses</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Hallazgo 5</li></ul>

<p>económicos, a través del fortalecimiento de sus conocimientos y capacidades, ha sido significativa; a pesar de que hasta el momento no se ha podido conseguir una participación paritaria sostenida, los avances son notables en cuanto al fortalecimiento de sus capacidades. El proyecto continúa apuntando a superar los múltiples desafíos y barreras que se presentan a través de distintos mecanismos como el apoyo a la realización de encuentros sólo de mujeres, los sistemas de cuotas, asesorías técnicas a demanda de los socios de las organizaciones indígenas para la modificación de sus estatutos o la creación planes de género al interior de sus organizaciones, el sistema de guarderías, por mencionar los más significativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 16</li> </ul>
<p><b>Conclusión 5</b></p> <p>Los emprendimientos indígenas han logrado un avance importante que podemos llamar un primer hito en cuanto al fortalecimiento de sus capacidades productivas, administrativas (contables y financieras) y comerciales (se han capacitados tanto hombres como mujeres). Se destaca que, a pesar de haber sido un trabajo difícil (por los contenidos y el tiempo de dedicación) para los emprendimientos, éstos han internalizado el valor de estos procesos para lograr crecer y mejorar sus ventas e ingresos.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 6</li> </ul>
<p><b>Conclusión 6</b></p> <p>El tiempo y esfuerzo invertidos por AIRR con los emprendimientos han sido fundamentales para lograr un primer hito en la mejora de capacidades de estos. Sin embargo, aún hay un camino por recorrer para el logro de objetivos inmediatos (mejora de capacidades productivas, administrativas y comerciales) y objetivos más amplios (como integración a cadenas de valor sostenibles, la conservación de la biodiversidad, o un impacto significativo en la economía de las comunidades, que impliquen procesos productivos que no dañen el ambiente, que reduzcan la deforestación y generen una dinámica económica en las comunidades nativas). Estos resultados se prevé que serán bastante variables entre emprendimientos, debido a las diferencias en las características de cada uno, como, por ejemplo: el tamaño del emprendimiento (asociado a la categoría en la que está), el giro del negocio, el grado de involucramiento de más miembros de la comunidad, u otros aliados con los que cuente.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 6</li> <li>● Hallazgo 7</li> <li>● Hallazgo 8</li> </ul>
<p><b>Conclusión 7</b></p> <p>El desarrollo positivo de los emprendimientos indígenas refuerza la construcción del discurso político de las organizaciones indígenas sobre los derechos de los pueblos indígenas, su papel en la conservación y</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 9</li> <li>● Hallazgo 10</li> </ul>

<p>sostenibilidad de los recursos naturales y la biodiversidad, y la economía indígena.</p>	
<p><b>Conclusión 8</b></p> <p>El proyecto AIRR ha incentivado permanentemente la participación de las mujeres indígenas, así como la promoción de sus liderazgos al frente de los emprendimientos o iniciativas indígenas, sin embargo, la persistencia de imperativos culturales y roles de género en las comunidades indígenas que obstaculizan su participación y debilitan su liderazgo, continúa teniendo una fuerte influencia para avanzar en la igualdad de condiciones y la distribución equitativa de los beneficios económicos.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 11</li> </ul>
<p><b>Conclusión 9</b></p> <p>Fue difícil poner en marcha la compleja estructura de gobierno, demandó a la implementación y gestión de AIRR del primer año la generación de condiciones y procesos de toma de decisiones clave como el establecimiento de vínculos de confianza entre los socios, priorizar los sitios e iniciar la planificación operativa cuesta arriba. Como producto de la complejidad de la estructura de gobierno, se dio un periodo de adecuación y diseño de procesos y protocolos de gestión, lo que generó que en el primer año primaran estudios y líneas de base, diseño y establecimiento de protocolos y procesos necesarios para avanzar en los retos que exigían los objetivos planeados. Durante este periodo inicial se avanzó en las relaciones entre los actores que se familiarizaron en sus roles y compromisos en el proyecto, condición necesaria para facilitar la operación de AIRR en adelante. Luego se logró un mejor ritmo en el segundo año y bastante mejor en el tercero.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 12</li> <li>● Hallazgo 13</li> <li>● Hallazgo 14</li> </ul>
<p><b>Conclusión 10</b></p> <p>En cuanto a la estructura de gobierno del proyecto, los tres órganos deliberativos CDN, CEI y CDR constituyeron un espacio dinámico y retador para las propias organizaciones indígenas y a su vez generaron la exigencia de establecer una gobernanza multiactor (puntos focales, WWF y las organizaciones indígenas). Así, si bien no se alcanzaron consensos en todos los momentos de toma de decisiones, la estructura ha sido lo suficientemente flexible para permitir la gobernanza del proyecto y el desarrollo de sus planes y actividades. Dentro de las fortalezas, la permanente gestión adaptativa de AIRR se tradujo en un buen apoyo técnico para la capacitación administrativa, la reducción de brechas de conocimiento y manejo tecnológico mediante la conectividad, los lineamientos en el uso de recursos, la creación de espacios de diálogo intercultural e interseccional y aprendizajes en el</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 12</li> <li>● Hallazgo 13</li> <li>● Hallazgo 14</li> <li>● Hallazgo 6</li> <li>● Hallazgo 7</li> </ul>

<p>manejo de los <i>grants</i> y <i>sub-grants</i>; y dentro de las debilidades, la demora en la comprensión de los roles y funciones del CDR y CDN que generó atrasos en sus funcionalidades y dinámicas, las reducidas dirigencias bajo liderazgos femeninos que limita su capacidad de toma de decisión en espacios clave de representación, y logros muy iniciales de los emprendimientos indígenas.</p>	
<p><b>Conclusión 11</b></p> <p>AIRR Perú y AIRR Regional lograron manejar desde el primer año las subvenciones y los <i>grants</i> con mayor solvencia técnica, no fue lo mismo para Ecuador (tener en cuenta que no implementó el objetivo sobre “Derechos e intereses económicos indígenas incorporados en la planificación del desarrollo de los sectores público y privado” y Colombia, por lo que consideramos un reto no resuelto totalmente en todos los 4 países.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 15</li> <li>● Hallazgo 4</li> </ul>
<p><b>Conclusión 12</b></p> <p>La administración de las subvenciones desde una perspectiva técnica fue todo un aprendizaje y continúa de un lado representando un desafío diferenciado entre los países y de otro permitieron fortalecer sus instituciones. El rendimiento de las subvenciones fue mejor en Perú y en COICA, porque lograron manejar mayores montos y sus rendiciones se ajustaron a los tiempos requeridos.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 16</li> <li>● Hallazgo 4</li> </ul>
<p><b>Conclusión 13</b></p> <p>La implementación de un sistema estructurado de cuidado de menores en los procesos de capacitación representó una experiencia exitosa de la capacidad de gestión adaptativa del proyecto, porque se llegaron a superar las barreras administrativas que había para este tipo de gastos, teniendo un impacto positivo en la disminución de la deserción de las mujeres indígenas madres y en la mejora de la calidad de su participación.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 16</li> <li>● Hallazgo 5</li> </ul>
<p><b>Conclusión 14</b></p> <p>Asociarse con los pueblos indígenas amazónicos tiene como principal oportunidad el reconocer y recoger las prioridades de las organizaciones indígenas, en respeto de su autonomía, y mejorar los aprendizajes colectivos de los avances de las organizaciones indígenas en sus propios países y articularlos a nivel regional. Mientras que se presentan como desafíos las cambiantes coyunturas políticas nacionales, la comprensión de la autonomía política-cultural, las características y agendas heterogéneas que en ocasiones compiten y la urgencia de abordar de</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgos 18</li> <li>● Hallazgo 19</li> </ul>

<p>forma sistémica y transversal las desigualdades de género arraigadas, lo que ha exigido una permanente adaptación.</p>	
<p><b>Conclusión 15</b></p> <p>El funcionamiento de los Comités Directivos Nacionales (CDN) es crucial para la gobernanza del proyecto en todos los países y su efectividad constituye aún un reto. A pesar de tener un rol bien definido en la implementación del proyecto y de contar con un funcionamiento flexible y adaptativo se registró un interés reducido en mantener una dinámica más proactiva con el Proyecto, lo que se reflejó en insuficiente involucramiento de los actores, participación y respaldo a los compromisos. Esto se debió a factores como: - situación institucional que estén atravesando las organizaciones indígenas (cambio de directivas y liderazgos, que afectó la continuidad de los consensos previos), - dificultad para las intersecciones de las diversas agendas de las organizaciones indígenas y las agencias de cooperación, y - prioridades en la ocupación del tiempo de los dirigentes.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 19</li> <li>● Hallazgo 20</li> </ul>
<p><b>Conclusión 16</b></p> <p>La mejora del papel de las organizaciones de los Pueblos Indígenas en el resto de la vida del proyecto y más allá dependerá de consolidar los avances conseguidos en la institucionalidad de las organizaciones indígenas y de generar las condiciones suficientes para la sostenibilidad de dicha institucionalidad y de los emprendimientos indígenas.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 18</li> <li>● Hallazgo 19</li> <li>● Hallazgo 20</li> <li>● Hallazgo 6</li> <li>● Hallazgo 7</li> </ul>
<p><b>Conclusión 17</b></p> <p>El abordaje de un proyecto regional transfronterizo amazónico no es nuevo en nuestros países, pero ha sido particularmente más complejo y retador para AIRR, por varios factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Desde las ventajas, se potenció la presencia de las organizaciones indígenas para la defensa de los derechos políticos y económicos y se fortaleció el liderazgo indígena globalizado, en particular la aparición de nuevos líderes políticos, mujeres y jóvenes.</li> <li>– Desde las desventajas, podemos señalar, de un lado, las barreras propias como la dispersión geográfica y las dificultades de comunicación entre las propias organizaciones indígenas, y de otro lado, el reto de gestionar con eficiencia los presupuestos de las subvenciones y <i>grants</i> o <i>sub grants</i> y los costos operativos de la comunicación oportuna.</li> </ul>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 21</li> <li>● Hallazgo 4</li> <li>● Hallazgo 5</li> <li>● Hallazgo 13</li> </ul>

<p><b>Conclusión 18</b></p> <p>Los beneficios del proyecto AIRR en un enfoque regional o uno bilateral es relativo, en ambas situaciones pueden generarlos, dependerá del grado de escalamiento político y económico que puedan tener tanto las organizaciones como los emprendimientos indígenas y cómo se prepara la gestión del proyecto a nivel de los acuerdos institucionales entre los socios, y las propias estrategias adaptativas y resilientes a los contextos.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 22</li> <li>● Hallazgo 23</li> </ul>
<p><b>Conclusión 19</b></p> <p>La teoría de cambio del Proyecto AIRR sigue siendo válida en su propuesta de cambio más estratégico, referido a la incorporación de los derechos e intereses económicos en la planificación del desarrollo de los sectores públicos y privados en la Amazonia. Sin embargo, el alcance de sus resultados intermedios positivos parece no garantizar el logro de los objetivos en los tiempos previstos, es un trabajo en progreso, pero el tiempo de vida restante y el presupuesto pueden ser una dificultad para conseguirlo.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 24</li> <li>● Hallazgo 25</li> </ul>
<p><b>Conclusión 20</b></p> <p>Las metas anuales establecidas en el proyecto, al momento de corte de la evaluación intermedia han tenido un comportamiento muy variado, algunas metas se han alcanzado de manera total (hay cuatro metas que han llegado al 100% de lo esperado por el proyecto: - el número de has. de cobertura forestal, - el número de personas capacitadas, - el número de instituciones o tomadores de decisión con planes y medidas que incluyen las prioridades de las Organizaciones Indígenas y - el número de emprendimientos indígenas apoyados para el desarrollo de sus capacidades empresariales). Por otro lado, una meta bastante lejana en su cumplimiento fue la de porcentaje de organizaciones asistidas por el gobierno americano con desempeño mejorado. Finalmente, hubo también metas no programadas en estos tres primeros años, como la de porcentaje de incremento de ventas y financiamiento adicional de apoyo a los emprendimientos indígenas.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hallazgo 26</li> </ul>

# RECOMENDACIONES

Las recomendaciones fueron elaboradas recogiendo las opiniones vertidas en el Taller de Co-creación de Recomendaciones que se llevó a cabo en Lima, el 10.01.2023 con la presencia de representantes de USAID, WWF, PMU y los socios ONG y Organizaciones Indígenas de forma híbrida, presencial y virtual. No se recibieron comentarios posteriores al taller desde las organizaciones indígenas

## PARA LA UNIDAD DE GESTION DEL PROYECTO Y LAS ONG

1. De manera progresiva, aumentar el porcentaje de la participación de las organizaciones indígenas en la administración y el manejo de recursos según resultados positivos en las evaluaciones de manejo gerencial.
2. Suscribir acuerdos institucionales con universidades y otros espacios académicos para dar continuidad y sostenibilidad a las estrategias de fortalecimiento de habilidades.
3. Continuar apoyando de manera sostenida la gobernanza de las organizaciones indígenas, considerando las prioridades establecidas por ellos mismos en la “Estrategia de incidencia para la participación de la COICA en espacios a nivel internacional en el marco de proyectos extractivos y de infraestructura”, que establece como temas centrales: Defensores y Escazú, Cambio climático, Pueblos Indígenas en Aislamiento Voluntario (PIACI), Salvaguardas sociales y ambientales en las Instituciones Financieras Internacionales (IFIS), Saneamiento de territorios indígenas, Fortalecimiento de mujeres y juventud indígena, entre otros.
4. Mantener en funcionamiento el Comité Directivo Regional en esta última etapa consolidando lo avanzado en AIRR con la participación sostenida de COICA. Fortalecer un mayor relacionamiento con la institucionalidad de los Comités Directivos Nacionales.
5. Consolidar el relacionamiento entre el Comité Directivo Regional y COICA para sostener la línea de incidencia política a nivel internacional según la estrategia diseñada y reforzar un rol más protagónico de los Comités Directivos Nacionales, dejando que ellos articulen las prioridades de sus agendas institucionales con los objetivos del proyecto.
6. Difundir y transferir los análisis del marco regulatorio del sistema de impacto ambiental de las inversiones extractivas en la Amazonia al Ministerio del Ambiente, Ministerio de Energía y Minas y de Transporte o pares en los países, como a los gobiernos subnacionales según la relación sostenida con ellos en los cuatro países.
7. Sostener la capacitación administrativa reduciendo de modo significativo las brechas de conocimiento y de manejo tecnológico principalmente de los líderes, de las mujeres y los jóvenes.
8. Realizar una sistematización en cada país que recoja las experiencias más exitosas de las diferentes organizaciones indígenas, en particular de las mujeres y jóvenes, lo que constituirá un valioso aprendizaje a compartir.
9. Diseñar la estrategia de transferencia de conocimiento (archivadores, disco duro de respaldo, nube, etc.), y difundir los materiales y contenidos de la biblioteca virtual de aprendizajes (BiVA) a los socios del proyecto.
10. Generar compromisos con instituciones públicas de los países para la sostenibilidad del monitoreo territorial y biológico y las veedurías forestales.

11. Mantener e intensificar la implementación del Plan de Género y Juventudes e interseccionalidad en las instancias nacionales y locales.
12. Proporcionar una mayor flexibilidad administrativa para contar con sistemas de cuidados, ya que ello tiene un impacto positivo en el incremento de la participación de las mujeres y reduce la deserción.

## PARA NESST, UNIDAD DE GESTION DEL PROYECTO y PUNTOS FOCALES WWF DE LOS PAÍSES

1. Con relación a la construcción, fortalecimiento y ejercicio de las capacidades productivas, administrativas de los emprendimientos indígenas se recomienda:
  - Continuar con el apoyo del fortalecimiento administrativo de los emprendimientos reforzando los aprendizajes sobre la base de ponerlos en práctica, es decir, hacer seguimiento a la aplicación de los conocimientos adquiridos.
  - En los temas productivos, considerar la mejora de la calidad de los productos de los emprendimientos, sobre la base del rubro de negocio y la demanda del mismo emprendimiento, así como identificar las prioridades y necesidades del mercado (ya sea local, nacional o internacional) para adecuar los productos de los emprendimientos.
  - Continuar generando procesos de capacitación en temas comerciales. Se recomienda que los procesos de capacitación se realicen de una forma mixta (presencial y virtual) con el objetivo de generar mayor impacto.
  - Acompañar la implementación de los memorándums de inversión que determinan el uso de los recursos proporcionados por el proyecto a los emprendimientos (que incluyen una estrategia de apoyo comercial personalizada para cada emprendimiento indígena).
2. Sobre la sostenibilidad financiera y comercial de los emprendimientos y su inserción a nuevos mercados:
  - Mejorar las estrategias de marketing y venta digital y comunicación de los emprendimientos. Por ejemplo, creando una plataforma digital que visibilice a los emprendimientos indígenas amazónicos. Se sugiere también el uso de las plataformas digitales de las organizaciones indígenas para que sea sostenible en el tiempo.
  - Desarrollo de ruta comercial para que los emprendimientos sepan cómo llegar a los clientes para integrarse a las cadenas de valor sostenibles, identificando nichos de mercado, buscar compradores a nivel regional, nacional e internacional, según la categoría de cada emprendimiento, permitiendo su escalamiento.
  - Diversificar y profundizar la búsqueda de opciones de financiamiento para la inversión en los emprendimientos (inversionistas, fondos concursables públicos y privados, sistema financiero, etc.).
3. Contribuir al fortalecimiento de la relación entre el emprendimiento y las familias (dentro de la comunidad), ya sean socias o proveedoras, mediante una mejora en la comunicación del emprendimiento hacia las comunidades, sobre todo en temas de transparencia y resultados del negocio.
4. Profundizar el levantamiento de información y medición de indicadores de desempeño de los emprendimientos, y construir estrategias para compartir la información con los emprendimientos, de modo que retroalimente las decisiones de éstos.

5. Priorizar iniciativas con potencial de crecimiento, aunque no cuenten con un registro de persona jurídica, canalizando el apoyo a los emprendimientos en base a su desempeño. Enfocar los esfuerzos en inversiones del último tramo del proyecto en aquellos emprendimientos que presenten mejores resultados y probabilidades de sostenibilidad.
6. Desagregar por sexo y edad los registros en todas las actividades, lo cual va a permitir medir la disminución o incremento en la participación de las mujeres indígenas y los(as) jóvenes.
7. Considerando los imperativos culturales y las concepciones de roles y estereotipos de género en las comunidades indígenas en donde se encuentran localizados los emprendimientos o las iniciativas indígenas, se recomienda involucrar a las comunidades (con énfasis en población masculina) en los procesos de capacitación sobre las desigualdades de género y generacionales desde un enfoque interseccional. En particular, continuar incentivando la participación de mujeres indígenas en los procesos formativos de monitoreo territorial biológico, ya que es donde existe una mayor brecha de participación.

## PARA USAID

1. Futuros proyectos con un componente dedicado al desarrollo de habilidades deben contar con un equipo o cuando menos un experto en pedagogía que desde un punto de vista técnico supervise los diseños curriculares, avances y logros de aprendizajes basados en el desarrollo de conocimiento y competencias.
2. Considerar la posibilidad de apoyar también aspectos productivos y de inversión (como infraestructura) de los emprendimientos, dado que son condiciones habilitantes para el crecimiento y acceso a mercados internacionales y a poder concretar alianzas con inversionistas de impacto.

# ANEXOS

## ANEXO A. EXECUTIVE SUMMARY

The Amazon Indigenous Rights and Resources (AIRR) Activity seeks to improve the participation of Indigenous Peoples in sustainable economic, cultural, and environmental development for the Amazon, leading to the conservation of biodiversity and the reduction of emissions from forest loss. AIRR also aims to help Indigenous Peoples and other populations of the Amazon live fuller and happier lives. AIRR is implemented through partnerships between the World Wildlife Fund (WWF) and partner organizations from National Indigenous Federations and the Regional Amazon Indigenous Organizations, as well as non-governmental organization (NGO) partners in four countries: Brazil, Colombia, Ecuador, and Peru.

### PURPOSE

Assess AIRR's progress, capture lessons learned from the Activity's first three years of implementation, analyze future scenarios, and make recommendations to strengthen the Activity's performance, management, and governance structure, considering its operational and organizational processes.

### EVALUATION QUESTIONS

There were six evaluation questions:

1. To what extent have AIRR's efforts to strengthen the management, technical and negotiation skills of indigenous organizations improved their participation in decision-making?
2. Are indigenous entrepreneurship development and investment activities aimed at achieving their immediate objectives (meeting targets) or their broader objectives of improving the economic conditions and rights of indigenous peoples?
3. How has the governance structure of the Activity (sub-societies, associations, enterprises, federations and steering committees) influenced the a) implementation, b) management and c) adaptive management of this regional Activity?
4. What are the challenges and opportunities of working with Amazon indigenous organizations?
5. What are the advantages and disadvantages of AIRR being a regional transboundary Activity rather than four bilateral Activities?

Is the original theory of change still valid?

### METHODOLOGY

The methodological approach used by the evaluation team was mixed, quantitative-qualitative, with a predominance of the qualitative approach. The evaluation team reviewed strategic Activity documentation and conducted 44 in-depth in-person and virtual interviews (25 individual and 19 group), with a sample of 82 people (46 women and 36 men) to include the perspectives of all partner organizations, NGOs, indigenous organizations, and USAID.

## FINDINGS

### STRENGTHENED PERFORMANCE OF INDIGENOUS ORGANIZATIONS

- AIRR's strategies and interventions have strengthened indigenous organizations' technical and advocacy capacities (technical support and information generated such as diagnoses, analytical documents, and plans). With improved capacities, the indigenous organizations have achieved a more informed and proactive participation in decision-making spaces such as the United Nations Climate Change Conference (COP 26) and the Escazú Agreement (COP 1), among others.
- AIRR's efforts to promote indigenous organizations' advocacy activities in national and international spaces have resulted in initiatives to defend their rights in an articulated and strategic manner. An example of these initiatives is the "Advocacy strategy for the participation of COICA in international spaces in the framework of extractive and infrastructure projects".
- AIRR has facilitated the participation of indigenous organizations in national and international decision-making spaces through technical and economic support to their representatives and technical teams.
- Indigenous organizations have developed management and institutional organization tools to improve their management performance and gained experience in grant management.
- Training activities with women have improved their capacity to defend their rights, which has been very useful for the exchange of experiences at the national and regional levels. However, it is still a challenge to achieve equal participation of indigenous women in training processes, equal opportunities to access key decision-making and representation spaces, and equal access to and management of knowledge.

### INDIGENOUS ENTREPRENEURSHIPS

- AIRR strengthened the capacities of participating indigenous entrepreneurships by improving their productive, administrative, and commercial processes through specialized training and consulting services.
- Participating indigenous entrepreneurships are in the process of identifying impact investors who will enable them to integrate into sustainable value chains.
- In most entrepreneurships, the benefits in terms of increased income reach a small number of families. The community-level impact is focused and small.
- The entrepreneurships have played a leading role in the process of building the concept of indigenous economy, creating spaces for discussion to understand and adapt a generalizable concept for the four countries in the coming years.
- The progress of indigenous entrepreneurships has strengthened the discourse among indigenous organizations on the rights of indigenous peoples by making the dimension of economic development and conservation of natural resources more visible.
- AIRR has promoted the participation of indigenous women in the entrepreneurships; however, there are still cultural expectations, roles and stereotypes assigned to women, such as the sexual division of labor, jealousy of partners and other macho attitudes that do not favor women's full leadership at the head of the entrepreneurships.

## GOVERNANCE

- The first year of implementation and management of AIRR focused on convening partners and on designing processes and management protocols, given the Activity's complex governance structure of multiple partners in four countries with different roles.
- AIRR management sought to ensure that participating indigenous organizations took a leading role as partners in decision-making. To do so, AIRR created and supported the functioning of three consultative bodies: the Regional Steering Committee (RSC), the National Steering Committees (NSC) and the Indigenous Economic Committees (CEI). AIRR's technical assistance allowed indigenous organizations to participate in the Activity's governance structure.
- The requirement to adopt common standards in administration, human resource management, and accountability, in accordance with USAID and WWF resource implementation procedures, created difficult situations that the Activity's adaptive management was able to resolve.
- The Activity's governance structure is complex, with a multiplicity of levels and stakeholders, and complementary communication channels have been created to assist when decision making gets stuck and to facilitate adaptive management.
- Grant management technical assistance proved to be a learning experience for AIRR and partner staff. Although this assistance has helped strengthen institutions, grant management continues to be a challenge that varies from country to country. For example, grant management was better in Peru and COICA.
- AIRR's adaptive management capacity facilitated the implementation of creative strategies and safe spaces for childcare, which created a level playing field for indigenous mothers to participate in capacity building and empowerment processes.

## PARTNERING WITH AMAZON INDIGENOUS PEOPLES

- AIRR has addressed challenges through adaptive management including working with indigenous organizations in changing and often unfavorable national political contexts. These challenges have resulted in threats to indigenous organizations' political and economic rights, as in the case of Brazil, where the government created obstacles and imposed restrictions on indigenous demands. Other challenges include determining how to protect environmental defenders in a timely way, how to address the need of consolidating relationships among the different partner organizations, and how to respond to their specific demands.
- The Activity's ability to work in partnership with Amazon Indigenous Peoples and in a coordinated manner allowed AIRR to share experiences, to strengthen intercultural and multi-stakeholder dialogue, to provide new training and empowerment opportunities for youth and women, and to gather and coordinate (at the regional level) collective lessons learned from the progress made by organizations in each country.
- The diminished effectiveness of the National Steering Committees (NSCs), as evident from their sluggish decision-making process, is linked to institutional challenges among indigenous organizations, such as staff turnover (particularly for directors), overloaded agendas, and the responsibility of managing multiple projects. In addition, indigenous organizations have not found a mechanism to respond simultaneously to the diverse demands for action in each of their broad agendas.

## BILATERAL VERSUS REGIONAL

- The advantages of AIRR being a cross-border regional Activity include the strengthening of the presence and impact of indigenous organizations at the national and international levels, especially in spaces for learning exchange, and the defense of political and economic rights and territories.
- The disadvantages of AIRR being a cross-border regional Activity were the greater demands involved in responding to technical and administrative needs (logistics, communication, and attention to indigenous organizations in the coverage and scope of landscapes).
- The advantages or disadvantages of being a national or regional Activity are relative, depending on the problems and challenges to be addressed and how the institutional arrangements between the partners, as well as the implementation strategies, are defined.

## THEORY OF CHANGE

- AIRR's original theory of change remains valid in its overall vision and objective of ensuring that the economic rights and interests of indigenous peoples are incorporated into public and private sector development planning in the Amazon. However, the theory of change still needs further integration among results chains at the level of prioritized landscapes.
- The participation of partner organizations in the adaptation of the theory of change has been continuous, including national and international indigenous organizations.
- The system of indicators is very well formulated from a technical and administrative perspective. However, the partner organizations, especially indigenous organizations, do not have sufficient information to monitor the level of progress of some product and process indicators, such as the level of sales in the entrepreneurships and the level of women's leadership.

## CONCLUSIONS

1. Indigenous organizations have strengthened their technical and advocacy capacities to varying degrees, depending on the country. The implementation of an advocacy-oriented approach not only supplements the various initiatives of indigenous organizations (implemented in the framework of other partnerships), but also organizes, articulates, and strengthens them with technical support tools. This allows for a more informed, strategic, and proactive participation in negotiation and decision-making spaces, which has contributed to improving indigenous organizations' ability to achieve impact.
2. There has been important progress in the development of management and institutional organization tools of AIDSESP (Peru) and OPIAC (Colombia). Nonetheless, showcasing the results of the tools' application in improving management and processes of indigenous organizations requires further measurement. Most of the tools were developed recently, during the third year of the Activity.
3. The opportunity for indigenous organizations to directly manage funds has allowed them to gain more experience in fund administration. This learning process was a challenge for the Activity because it meant that several AIRR partner organizations in the four countries had to adapt to a single management format, which took longer than expected. A resulting negative externality was the use of resources for the operational and administrative costs of multiple organizations that could have been used to fund more entrepreneurships. Similarly, AIRR did not identify

mechanisms to ensure that the knowledge and experience gained would remain within the organizations after a change of leadership. Regarding the actual financial impact, no financial information on the Activity was available for this evaluation.

4. AIRR's contribution to the empowerment and participation of women in the defense of their rights and economic interests through the strengthening of their knowledge and skills has been significant. Although it has not yet been possible to achieve sustainable equal participation, the progress made in terms of capacity building is noteworthy. Through various mechanisms, the Activity continues to seek to overcome multiple challenges and barriers that arise. These include support for the organization of women-only meetings, quota systems, technical assistance at the request of members of indigenous organizations to modify their statutes or to create gender plans within their organizations, and creating a childcare system, among others.
5. Participating indigenous entrepreneurships have made important progress and this progress is a first milestone in terms of strengthening their productive, administrative (accounting and financial) and commercial capacities (both men and women have been trained). It should be noted that, although it was a difficult task for the entrepreneurships (in terms of content and time), they have internalized the value of these processes for growth and improvement of sales and income.
6. The time and effort that AIRR has invested in the entrepreneurships have been fundamental in reaching that first milestone of capacity improvement. However, there is still a long way to go to fully achieve AIRR's immediate objectives (improvement of productive, administrative, and commercial capacities) as well as the Activity's broader objectives (such as integration into sustainable value chains, conservation of biodiversity, productive processes that do not harm the environment and have significant impacts on the economy of the communities, reduction of deforestation, and the promotion of a dynamic economy among indigenous communities). Each entrepreneurship will have different results for each objective given the differences among each of the ventures in terms of size, category, sector, the degree of involvement of community members, and whether it has allies.
7. The positive development of indigenous entrepreneurships reinforces the construction of a political discourse of indigenous organizations about the rights of indigenous peoples, their role in the conservation and sustainability of natural resources and biodiversity, and an indigenous economy.
8. AIRR has continuously encouraged the participation of indigenous women, as well as the promotion of their leadership at the head of indigenous entrepreneurships or initiatives. However, the persistence of cultural expectations and gender roles in indigenous communities that hinder women's participation and weaken their leadership, continue to strongly limit the advancement of equal conditions and equitable distribution of economic benefits.
9. The complex Activity governance structure was difficult to put in place, requiring AIRR implementation and management in the first year to develop key conditions and decision-making processes. These included establishing trust among partners, prioritizing sites, and initiating uphill operational planning. As a result of the complexity of the governance structure, there was a period of adaptation and design of management processes and protocols, which resulted in the first year being dominated by studies and baselines as well the design and establishment of protocols and processes necessary to reach the results of the Activity's objectives. During this initial period, AIRR made progress in building relationships among stakeholders, who became

familiar with their roles and commitments to the Activity, a necessary condition to facilitate AIRR's operation from then on. The pace of implementation noticeably improved during the second and third years.

10. Regarding the governance structure of the Activity, the three deliberative bodies (NSC, CEI and RSC) became dynamic and demanding spaces for the indigenous organizations themselves. AIRR staff then determined that the bodies required a system of multi-stakeholder governance (including focal points from WWF and the indigenous organizations). Thus, although not every decision-making opportunity resulted in consensus, the structure was flexible enough to allow for effective management of the Activity and development of its plans and activities.
11. In terms of strengths, AIRR's continuous adaptive management resulted in 1) appropriate technical support for administrative capacity strengthening; 2) reduction of knowledge gaps and technological management through connectivity improvements; 3) guidelines for resource use; 4) creation of spaces for intercultural and intersectional dialogue; and 5) learning in the management of grants and sub-grants. In terms of weaknesses AIRR's management resulted in 1) delays in RSC and NSC members ability to understand their roles and functions; 2) delays in RSC and NSC functionality and dynamics due to communication barriers and limitations; 3) reduced female leadership; and 4) moderate achievements among participating indigenous entrepreneurship.
12. AIRR Peru and AIRR Regional were able to manage grants and subsidies with greater technical solvency from year one. This was not the case for Ecuador (considering that it did not implement the objective of "integrating indigenous economic rights and interests into public and private sector development planning") or Colombia. Grant and subsidies management continues to be a challenge for AIRR to fully resolve in all four countries.
13. The technical management of grants has been a learning experience, both a challenge that varies from country to country and an opportunity for institutional strengthening. Grant performance was stronger in Peru and COICA as they were able to manage larger amounts and deliver timely reports.
14. The implementation of a structured childcare system for training efforts was a successful example of the Activity's adaptive management capacity. AIRR overcame the administrative barriers that existed for this type of expenditure, positively reducing dropout rates among indigenous mothers and improving the quality of their participation.
15. Working in partnership with Amazonian indigenous peoples, AIRR has been able to recognize and reflect on the priorities of indigenous organizations, while respecting their autonomy. AIRR's partnerships have also promoted and improved collective learning at the regional level from the successes of indigenous organizations at the country level. Challenges remain, however, including changing national political contexts, understanding of the political-cultural autonomy of the indigenous peoples, heterogeneous characteristics and agendas that often compete for priority, and the urgency of addressing systemic and cross-cutting issues of deep-rooted gender inequalities. These challenges have required constant adaptation.
16. The operation of the National Steering Committees (NSCs) is crucial to the governance of the Activity in all countries, and their effectiveness remains a challenge. Despite a well-defined role in Activity implementation and a flexible and adaptive operation, NSCs members showed little interest in playing a proactive role within the Activity. Their involvement and participation levels, as well as their support for commitments, were all lacking. The institutional context of each

indigenous organization including leadership changes that affected the continuity of previous decisions, difficulties stemming from the intersection of different agendas for the many indigenous organizations and cooperation agencies, and time use priorities among leaders that did not match the needs of the NSCs; all contributed to low interest and participation.

17. The improvement of the role of the indigenous organizations during the remainder of the Activity and beyond will depend on the consolidation of the progress achieved towards institutional strengthening of indigenous organizations. It will also depend on the creation of sufficient conditions for the sustainability of that institutional strengthening and of indigenous entrepreneurship.
18. Embarking on a regional Amazonian transboundary Activity has been done before. AIRR's experience has been a particularly complex and challenging example of a regional effort that presents the following advantages and disadvantages:
  - Advantages include the promotion of the presence of indigenous organizations in efforts to defend their political and economic rights, the creation of a global indigenous leadership, and the emergence of new political leaders including women and young people.
  - Disadvantages include barriers such as geographical dispersion and communication difficulties among the numerous indigenous organizations, challenges related to the efficient management of grants and sub-grants' budgets, as well as the operational costs of timely communication.
19. AIRR can deliver positive results at both regional and country levels. The extent of those results will depend on the degree of political and economic reach of the participating indigenous organizations and entrepreneurship. It will also depend on the level and scale of institutional agreements among the partners, as well as on the success of adaptive and resiliency strategies to the different contexts.
20. The Activity's theory of change is still valid at a strategic level in which the proposed change is the inclusion of economic rights and interests in the development planning of public and private sector actors in the Amazon. However, it seems that the achievement of its intermediate results does not guarantee the achievement of the strategic objectives within the expected timeframe. The validity of the theory of change is a work in progress and the remaining Activity time and budget may prove insufficient to achieve AIRR's main goals.
21. Performance based on the annual targets established for Activity indicators at the time of the mid-term review varied by indicator. Some targets have been fully achieved (AIRR has reached 100% of the targets for the following four indicators: number of hectares of forest cover, number of people trained, number of institutions or decision makers with plans and actions that include the priorities of indigenous organizations, and number of indigenous entrepreneurship supported in the development of their entrepreneurial capacities). On the other hand, the target for the indicator "percentage of organizations with improved performance" was far from being achieved. Importantly, there were no targets for a few indicators during AIRR's first three years including percentage increase in sales and amount of financial support for indigenous entrepreneurship.

# RECOMMENDATIONS

The evaluation team prepared the following recommendations based on the contributions of various stakeholders during a Recommendations Co-creation Workshop held in Lima on January 10, 2023. Representatives from USAID, WWF, AMU, NGO partner organizations, and indigenous organizations participated either in person or virtually. The recommendations do not include feedback from indigenous organizations beyond their contributions during the workshop.

## FOR ACTIVITY MANAGEMENT UNIT AND NGOS

1. Progressively increase the percentage of participation of indigenous organizations in the administration and management of resources, according to positive results in management evaluations.
2. Sign institutional agreements with universities and other academic spaces to give continuity and sustainability to strategies for capacity strengthening.
3. Continue to provide sustained support to the leadership of indigenous organizations, taking into account the priorities established by them in the “Advocacy Strategy for COICA’s Participation in International Spaces in the Framework of Extractive and Infrastructure Projects”, which includes Defenders and Escazú, Climate Change, Indigenous Peoples in Voluntary Isolation (PIACI), Social and Environmental Safeguards in International Financial Institutions (IFIS), Rehabilitation of Indigenous Territories, and Empowerment of Indigenous Women and Youth as central themes.
4. Maintain the Regional Steering Committee in operation during this last phase, consolidating AIRR’s achievements with the continued participation of COICA.
5. Consolidate the relationship between the Regional Steering Committee and COICA to maintain the partnership’s efforts on political advocacy at the international level, according to AIRR’s strategy. Promote a stronger leadership role for the National Steering Committees, allowing them to coordinate the priorities of their institutional agendas with the objectives of the Activity.
6. Disseminate and transfer AIRR’s analyses of the regulatory framework of the system of environmental impact of extractive investments in the Amazon to the Ministry of Environment, the Ministry of Energy and Mines, and the Ministry of Transport, or their counterparts in each country. Do the same with sub-national governments with which AIRR works in the four countries.
7. Continue to strengthen administrative capacity to significantly reduce knowledge and technological management gaps, especially for leaders, women, and youth.
8. Collect, systematize, and share the most successful experiences with different indigenous organizations in each country, especially those of women and youth.
9. Design a knowledge transfer strategy (including filing cabinets, backup hard disks, the cloud, etc.) to disseminate the materials and contents of the Virtual Learning Library (BiVA) to Activity partners.
10. Negotiate commitments from public institutions in the countries to ensure the sustainability of territorial and biological monitoring and forest oversight efforts.

11. Sustain and strengthen the implementation of the Gender, Youth, and Intersectionality Plan at both national and local levels.
12. Provide greater administrative flexibility for the childcare system given the positive impact it has had in promoting access to AIRR activities for indigenous mothers and reducing their dropout rates.

## FOR NESST, ACTIVITY MANAGEMENT UNIT, AND WWF COUNTRY FOCAL POINTS

1. Recommendations with regards to building, strengthening, and exercising the productive and administrative capacities of indigenous entrepreneurships:
  - Continue to support the strengthening of the administrative capacity of participating entrepreneurships, reinforcing what has been learned. Do so by ensuring indigenous entrepreneurs put into practice the knowledge they have acquired.
  - Regarding productive capacity, examine the possibility of making improvements in the quality of the products based on each entrepreneurship's business line, the demand for its products, and the priorities and needs of the market (whether local, national or international).
  - Continue to provide training opportunities on commercial issues, both in person and virtually to achieve greater impact.
  - Provide support and guidance throughout the implementation of investment memorandums that determine the use of resources provided by the Activity to entrepreneurships. These memorandums should include a customized commercial support strategy for each indigenous venture.
2. On the financial and commercial sustainability of entrepreneurships and their insertion into new markets:
  - Improve the marketing, digital sales, and communication strategies of the entrepreneurships. For example, by creating a digital platform that makes Amazonian indigenous entrepreneurships visible. Using existing digital platforms of indigenous organizations will ensure the sustainability of this effort.
  - Help entrepreneurships in the development of a commercial route to reach customers within sustainable value chains, identify niche markets, and find buyers in regional, national and international markets. This support should be adapted to each entrepreneurship's category to ensure scale up.
  - Diversify and deepen the search for financing options for entrepreneurship investments (investors, public and private competitive funds, financial system, etc.).
3. Contribute to the strengthening of the relationship between the entrepreneurship and the families within the community, whether families are partners or suppliers. Improve communication between the entrepreneurship and the communities, focusing on transparency and business results.
4. Deepen the collection of information and measurement of performance indicators of the entrepreneurships. Develop strategies to share indicator data with the entrepreneurships to promote evidence-based decision making.

5. Prioritize initiatives that show growth potential, even if they do not have a legal entity registration. Channel support to entrepreneurships based on their performance. Focus investment efforts on the final phases of the setup of entrepreneurships with the best results and the highest likelihood of sustainability.
6. Disaggregate records by gender and age for all interventions to ensure AIRR measures decrease or increase in participation for indigenous women and youth.
7. Considering the cultural expectations and gender roles and stereotypes among indigenous communities that host participating entrepreneurships, involve the communities (with emphasis on the male population) in training events on gender and generational inequalities with an intersectional focus. In particular, continue to promote the participation of indigenous women in training processes on biological territorial monitoring, the sector with the greatest participation gap.

## FOR USAID

1. Future Activities with a skills development component should have a team, or at least a pedagogical expert, to monitor curriculum design, progress, and learning outcomes based on the development of knowledge and skills from a competence perspective.
2. Consider the possibility of also funding productive and investment aspects (such as infrastructure) of entrepreneurships, as these are prerequisites for growth and access to international markets, and for forming partnerships with impact investors.

## ANEXO B: EQUIPO DE EVALUACIÓN

### **Amalia Cuba Salerno**, Evaluadora Principal

Magíster en Economía con amplia experiencia en gestión de recursos naturales, Licenciada en Economía y Bachiller en Ciencias Sociales con mención en Economía. Pontificia Universidad Católica del Perú. Ejerció la Gerencia de proyectos de organismos internacionales y ha ejercido cargos directivos del sector público como directora general de Estrategias sobre Recursos Naturales y Directora General de Políticas, Normas e Instrumentos de Gestión Ambiental del Ministerio del Ambiente. Es evaluadora con más de 15 años de ejercicio, asociada a la Red de Evaluación del Perú, con experiencia relevante en la gestión de evaluación en sus diferentes fases. Desde hace más de 10 años es profesora de Monitoreo y Evaluación en la Maestría de Gerencia Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

### **Rosa Morales Saravia**, Especialista Temática en temas indígenas

Magíster en Economía y Finanzas por el Centro de Estudios Monetarios y Financieros del Banco de España (CEMFI), y Bachiller en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha desarrollado la función pública por más de diez años en el Ministerio del Ambiente, como directora general de Cambio Climático y Desertificación y Asesora del Despacho Viceministerial de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales del Ministerio del Ambiente. Asimismo, ha dedicado más de diez años a la investigación y la docencia universitaria. Ha dirigido la política nacional en materia de REDD+, incluyendo la implementación de la Estrategia Nacional de Bosques y Cambio Climático y su seguimiento, la política pública para lograr tener un sistema nacional de salvaguardas, un mecanismo de quejas del ciudadano, el vínculo del sistema de monitoreo de la cobertura de bosques. Ha liderado procesos participativos para la gestión integral del cambio climático, como la Consulta Previa e Informada a los Pueblos Indígenas del reglamento de la Ley Marco sobre Cambio Climático. Actualmente, es Investigadora Principal del Instituto de Estudios Peruanos y Profesora Asociada del Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

### **Álvaro Gálvez Pasco**, Especialista Temático en interculturalidad

Magíster en Antropología y Desarrollo por la *London School of Economics and Political Science*, y Bachiller en Ciencia Política y Gobierno por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de 10 años de experiencia, incluyendo cargos directivos y de coordinación de políticas públicas enfocadas en el desarrollo territorial. Ha sido responsable de la Dirección de Política Indígenas de la Dirección General de Ciudadanía Intercultural del Ministerio de Cultura, coordinador del Proyecto Municipio al Día en el Instituto de Estudios Peruanos, coordinador de Presupuesto Territorial en el Ministerio de Economía y Finanzas, siendo responsable de Especialistas en Presupuesto Público de los CONECTAMEF, responsable de Capacitación y asistencia técnica de los gobiernos regionales y locales. Actualmente, es Investigador Principal del Instituto de Estudios Peruanos, y coordinador del proyecto Infovoces Moquegua, en el cual se implementa un programa de capacitación virtual, y desarrolla contenidos en temas de minería, planificación, presupuesto público y presupuesto.

### **Eliana Jacobo Mendoza**, Especialista en Género

Con estudios de posgrado concluidos en Políticas Públicas por la Universidad Federal de Piauí (UFPI), especializada en la línea de investigación de cultura e identidad. Actualmente estudiante de la unidad de posgrado de la maestría en Género y Desarrollo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Formada en la carrera profesional de Historia con grado de bachiller por la Universidad

Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Con experiencia general en actividades orientadas a la investigación, así como al diseño e implementación de políticas públicas con enfoques de género e interculturalidad, y acompañamiento en procesos participativos que involucran a organizaciones indígenas. Experiencia específica de 6 años en asistencia técnica a espacios de diálogo participativo entre el Estado y organizaciones representativas de los Pueblos Indígenas; y 4 años en procesos de fortalecimiento organizacional y asesoría técnica a una organización de mujeres indígenas.

**Carlos Saavedra Chávez**, Evaluador nivel medio

Antropólogo de formación, con Maestría en Ciencias por la Universidad de Montreal. Desde 2004 es especialista en monitoreo y evaluación de programas de desarrollo del ámbito estatal, privado o de cooperación internacional, habiendo trabajado con las principales agencias de las NNUU. Tiene una amplia experiencia en diseño, evaluación y sistematización de proyectos, desarrollo de herramientas de procesamiento de información a gran escala y de sistemas de monitoreo y evaluación y bases de datos, siendo experto en el trabajo con enfoques de marco lógico, teoría del cambio y otros de planificación estratégica. Ha trabajado con diversos grupos poblacionales, y en particular con poblaciones indígenas de Amazonía y sierra peruana, y también en proyectos que involucran a varios países. Ha sido además docente en varias universidades (PUCP, UNMSM, UPCH, entre otras). Finalmente, ha sido autor y coautor de libros y artículos relativos a estudios e investigaciones realizadas.

# ANEXO C: TÉRMINOS DE LA EVALUACIÓN

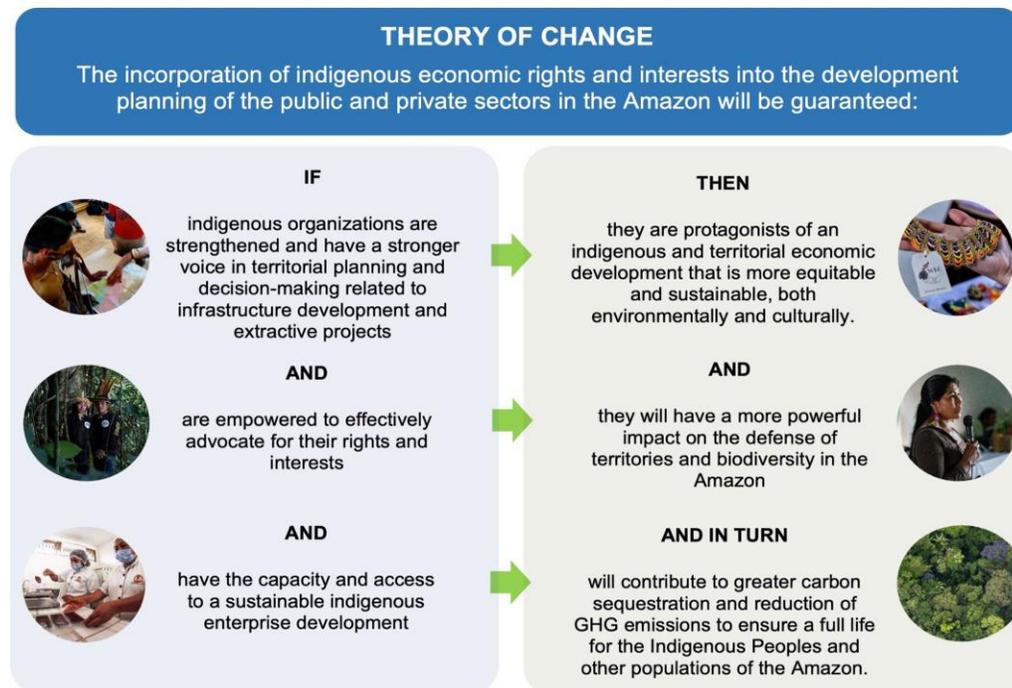
## Information about the Activity Evaluated

USAID’s “Amazonian Indigenous Rights and Resources” (AIRR) project is part of the Amazon Region Environmental Program (AREP) and implemented by WWF in Brazil, Colombia, Peru and Ecuador. The purpose of the AIRR project is to improve the participation of Indigenous Peoples in the sustainable economic development of the Amazon, which subsequently favors the conservation of Indigenous Peoples, biodiversity and the reduction of greenhouse gas (GHG) emissions from forest loss. Now that AIRR (FY20-FY24) is in its third of five years of implementation, USAID and WWF seek to execute a midterm performance evaluation of the program. This performance evaluation will capture and disseminate recommendations and lessons learned for improved project implementation. This performance evaluation would seek to improve current operational and organizational processes across the AIRR program implementers and USAID.

The following is the general information about AIRR:

- Award number: 72052719RFA00004
- Award dates: August 23, 2019
- Funding: \$17,962,505
- Implementing partner: WWF

## Background Information



## Purpose

Given the complexity of the project, USAID/SAR requires an interim performance evaluation to improve the effectiveness of interventions.

Through the mid-term evaluation, we aim to assess AIRR's progress, capture lessons learned from the first three years of the project, analyze future scenarios and project recommendations to strengthen the project's performance, management and governance structure, taking into account the operational and organizational processes throughout AIRR.

The evaluation results will be primarily used by USAID and WWF/Peru staff, as well as AIRR partners. It will provide evidence for decision-making and recommendations for future planning and implementation of the project. This evaluation will also provide insights for the design and implementation of present and future USAID projects involving Indigenous people in the Amazon region.

## Evaluation Questions

The conceptual framework and work plan for the mid-term evaluation should follow USAID's Evaluation Policy (2020) and the Organization for Economic Cooperation and Development's (OECD) Principles for Evaluations<sup>27</sup> in relation to relevance, impact, effectiveness, coherence, efficiency and sustainability.

In this regard, to ensure an integrated analysis of all AIRR's objectives and/or components, the mid-term evaluation should consider the following evaluation questions:

1. To what extent are AIRR efforts to a) empowering Indigenous organizations managerial performance and b) improving their technical and negotiation skills are improving performance to allow for active participation in decision making? d) What is working, and what is not? e) What possible modification can be done to improve performance?
2. Are enterprise development and investment activities a) on track to achieve their immediate objectives (meeting targets) or their larger goals of improving economic conditions and rights for Indigenous people? b) Why or why not? c) what are the factors?
3. How has the governance structure of the project (i.e. several sub-partners, associations, enterprises, federations, and steering committees) impacted (easy, difficult) a) the implementation, b) management and c) adaptive management of this regional program? d) What are positives and negatives of the program's structure? e) What are the possible modifications to improve its performance e) How is the performance of grant administration (timeliness of performance, task orders, milestones, delivery schedules, and administrative requirements) technically sound?
4. a) What are the challenges and opportunities of partnering with Amazon Indigenous federations? b) How effective are the "Comites Directivos" as part of the governance of the project? c) What can be done to improve IPOs' role in the remaining life of the project and after?

---

<sup>27</sup> <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

5. What are the a) advantages and b) disadvantages of AIRR being a regional cross boundary project? (rather than four bilateral projects)? c) What project components benefit from a regional focus and what component from a bilateral focus, and why?
6. Is the original theory of change still valid? Has it been adapted/modified? In what?

## Purpose Data Collection and Analysis Methods

It is expected the evaluation will apply an evidence-, and Theory of Change-, based approach based on formal quantitative and qualitative analyses to answer the evaluations questions and draw conclusions. Qualitative data collection techniques include, key informant interviews, focus groups, direct observations, and desk review analysis. Quantitative data collection techniques include the compilation of relevant secondary data, generated by the project or other organizations. The interviews will be done according to the question to relevant people in that regard. Since the project is implemented in Brazil, Colombia, Ecuador, Peru and to a much lesser extent in Guyana and Suriname, we expect that interviews will be done to prime and partners in each country. AIRR supports indigenous economic initiatives, so we expect that some of the beneficiaries of the indigenous initiatives will be interviewed virtually but also at least one site visit will be done in each of the main four countries.

The evaluation team will closely work with USAID South America Regional (SAR), USAID Peru and WWF representatives to design and implement the mid-term evaluation efforts. Relevant staff from these organizations will participate in consultations to ensure the evaluation team incorporates key inputs into the evaluation development.

The evaluation team envisions frequent communication with USAID SAR/Peru staff during evaluation design and implementation, to include regular calls or meetings at a mutually agreed frequency. The evaluation team foresees that USAID SAR/Peru will provide project documents and data, make introductions to implementing partners and other relevant stakeholders, provide feedback on the progress of the evaluation and draft deliverables, and potentially join the evaluation team on field visits.

Accordingly, the evaluation team will validate the final list of stakeholders to be interviewed. Key informants will include staff from USAID, WWF/Peru, AIRR project partners, Indigenous groups, and other stakeholders related with the project (Annex 2). The evaluation team will coordinate with key representatives from USAID and WWF to finalize the interviewers list.

Evaluation deliverables will be submitted to the AOR. The implementing partners are envisioned to provide data and documents as needed, make introductions to beneficiaries and other local stakeholders, provide inputs to the evaluation stakeholder analysis and other instruments (e.g., surveys and interview guides), and ideally join the evaluation team on field visits. The evaluation team will be responsible for leading the process of scheduling of all evaluation activities (including coordination with USAID staff, the implementing partners, and other relevant stakeholders) and all necessary logistics related to evaluation design and implementation.

The evaluation team will review and utilize information and data provided by USAID staff about the activities. The documents shared by the USAID mission includes the ones in Annex 1.

The processes and outputs of this mid-term evaluation shall make sure that a gender and social inclusivity perspective is included, and that the whole exercise is culturally pertinent. Accordingly, the evaluation team is expected to identify and highlight all questions requiring sex-disaggregated data, the

use of gender-sensitive data collection methods, and analysis of differential impacts on males and females.

## Deliverables and Estimated Deadlines

Deliverables	Deadline
1. <b>Proposed evaluation plan</b> , including the conceptual and methodological design and framework, schedule of activities, a preliminary list of interviewees, key questions timeline, main features of data collection instruments, and a data analysis plan and a proposed outline of the final evaluation report that follow USAID criteria for evaluation reports <sup>28</sup> .	End of week 4
2. <b>Preliminary Draft report</b> of mid-term evaluation results. (may be provided in Spanish or English)	Week 12 <sup>29</sup>
3. <b>Final report</b> with (at minimum) the following: <ul style="list-style-type: none"> <li>- An executive summary 2-5 pages in length that summarizes key points (purpose and background, evaluation questions, methods, findings,<sup>30</sup> conclusions)</li> <li>- The Evaluation SOW in an annex</li> <li>- Any “statements of differences” regarding significant unresolved differences of opinion by funders, implementers, and/or members of the evaluation team in an annex</li> <li>- All data collection and analysis tools used—questionnaires, checklists, survey instruments, and discussion guides—in an annex.</li> <li>- All sources of information properly identified and listed in an annex.</li> </ul>	Week 16
The final report will be submitted in one language and translated once it is approved	
4. <b>Final presentation in Spanish and English to USAID and stakeholders</b>	Week 17
5. <b>Final report edited and uploaded to the Development Experience Clearinghouse</b>	Week 18

## Team Qualifications and Independence

### Suggested Qualifications of Evaluator(s)

The evaluation team should possess the following qualifications:

- Knowledge and experience in evaluation based on theories of change and quantitative, qualitative, and mixed-methods evaluation techniques.
- Knowledge and experience in conservation finance, sustainable economic development, and market-based solutions for biodiversity conservation and GHG reduction in the Amazon, with an Indigenous Peoples focus.

<sup>28</sup> ADS Criteria to Ensure te Quality of the Evaluation report - <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/201maa.pdf>

<sup>29</sup> Draft report should be delivered prior to the FY23 AIRR work plan development, as it will be used as an input.

<sup>30</sup> Quantitative data collected by the evaluation requested to be provided in an electronic file, in an easily readable format, and organized and fully documented for use by those not fully familiar with the project or the evaluation.

- Knowledge and experience in gender, equality, and social inclusion for public and private sector development for the Amazon region.
- Knowledge and experience in Indigenous Peoples organizational development for the Amazon region.

It is estimated that these qualifications will be found in a team of consultants composed of a lead evaluation expert, a conservation finance, sustainable markets and private sector engagement specialist, a specialist on Indigenous organizations development, and a GESI specialist. Evaluation team composition is subject to improvement as part of the initial proposal.

## Schedule and Logistics

The evaluation should be carried out during the months of (June to September 2022) with ongoing interactions with the USAID and WWF teams, and AIRR project partners.

Evaluators will be responsible for making their own arrangements for space, virtual platforms, materials, equipment needed to conduct the evaluation, and transportation (if a shift in the current context allows in person data collection).

## Level of Effort and Budget

The schedule for submission of deliverables and an estimate of the total estimated time commitment (LOE) are presented in Table I. The start of this sequence depends on when the work plan is approved by USAID. The entire process, from award to final report, will take approximately x months.<sup>31</sup>

Table I: Timeline for submission of deliverables

<b>Steps and Deliverables</b>	<b>Estimated level of effort (days)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Review key documents.</li> <li>● Inception meeting</li> <li>● Evaluation work plan (deliverable 1), including methodology and data collection methods (see Section 6)</li> </ul>	15
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Data collection, including in person if context allows.</li> <li>● Data analysis and formulation of key findings and recommendations</li> </ul>	30
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Draft evaluation report (deliverable 2) (in Spanish) with preliminary findings, final report structure, and presentation slides.</li> <li>● Incorporate feedback on draft Evaluation Report by USAID, WWF, and selected AIRR implementing partners.</li> <li>● Additional data collection (contingent on draft report feedback)</li> </ul>	20
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Preparation of Final Evaluation Report and Spanish translation of key findings and recommendations</li> <li>● Final report (and presentation) (deliverable 3) in Spanish and English</li> </ul>	25
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>

<sup>31</sup> Can be readjusted according to USAID guidance.

## Annex 1. Indicative list of Documents and resources available for evaluation

- AIRR program description
- Monitoring and evaluation plan
- Annual work plans
- Quarterly and annual reports
- Reports and/or products of the pause and reflection processes
- Products and ToRs from consultancies
- Other documents or sources of information that may be useful to the evaluator(s).
- Quarterly Financial Reports

## Annex 2. Potential Key Informants (list to be finalized by the evaluation team)

Key informants' group	Location	Number of informants
USAID/AREP mission staff		
USAID Washington		
WWF - Peru		
WWF - Brasil		
WWF - Colombia		
WWF - Ecuador		
WWF - PMU		
NESsT - Peru		
NESsT - Brasil		
NESsT		
Steering committees (CDR, CDN y CEI)		
AIDSESEP		
ALL IN		
COICA		
CONFENIAE		
DAR Peru		
FEPOIMT		
ICV		
IPAM		
OPAN Brasil		
COIAB BRASIL		
OPIAC		
FEPIPA		

## ANEXO D. DOCUMENTOS REVISADOS

### Reportes

- Informe trimestral Q1 FY20: Agosto-diciembre 2019 (informe de +4 meses).
- Informe trimestral Q2 FY20: Enero a marzo 2020
- Informe trimestral Q3 FY20: abril – junio 2020
- Informe anual FY20: agosto 2019 – setiembre 2020
- Informe trimestral Q1 FY21: octubre-diciembre 2020
- Informe Trimestral Q2 FY21: enero-marzo 2021
- Informe trimestral Q3 FY21: abril – junio 2021
- Informe anual FY21: octubre 2020 – setiembre 2021
- Informe Trimestral Q1 FY22: octubre – diciembre 2021
- Informe Trimestral Q2 FY22: enero-marzo 2022
- Informe anual FY22: octubre 2021 – setiembre 2022

### Reportes de Pausa y Reflexión:

- Documentos Pausa y Reflexión 1 (agosto 2020)
- Documentos Pausa y Reflexión 2 (marzo 2021)
- Documentos Pausa y Reflexión 3 (agosto 2021)
- Documentos Pausa y Reflexión 4 - MELC - (marzo 2022)
- Documentos Pausa y Reflexión 5 (agosto 2022)

### Hojas Informativas:

- Hoja informativa sobre el Programa Regional de Medio Ambiente Amazónico
- Hoja informativa sobre el proyecto AIRR

### Planes:

- Plan de Género y Juventud
- Plan de Trabajo del año fiscal 2023
- Plan de Trabajo del año fiscal 2022
- Plan de Trabajo del año fiscal 2021
- Plan de Trabajo 2020

### Documentos de Análisis:

- Análisis Aplicado Político y Económico (A/PEA). Proyecto Amazonía Indígena, Derechos y Recursos (AIRR)

- Análisis de Economía Política Aplicada (A/PEA) (infografía)
- Informe final. Análisis Aplicado Político y Económico (A/PEA)
- Documentos de EIA/EAE
- Análisis de Planes de Vida de Perú.

## Bases de convocatorias y otros documentos relativos a los emprendimientos

- Bases de convocatoria. Amazonía indígena: derechos y recursos. Perú 2020. Agosto 2020. (Reseñado en el documento como AIRR (2020a))
- Bases de convocatoria. Amazonía indígena: derechos y recursos. Colombia 2020. Octubre 2020. (Reseñado en el documento como AIRR (2020b))
- Bases de convocatoria. Amazonía indígena: derechos y recursos. Perú 2021. Abril 2021. (Reseñado en el documento como AIRR (2021a))
- Bases de convocatoria. Amazonía indígena: derechos y recursos. Ecuador 2021. Agosto 2021. (Reseñado en el documento como AIRR (2021b))
- Bases de convocatoria. Amazonía indígena: derechos y recursos. Brasil 2021. Mayo 2021. (Reseñado en el documento como AIRR (2021c))
- Fichas de emprendimientos en el Perú. Mayo 2022. (Reseñado en el documento como AIRR (2022a))
- Resultados del trimestre diciembre 2021. Fortalecimiento de Capacidades de Gestión en los Emprendimientos Indígenas. Proyecto Amazonía Indígena: Derechos y Recursos. (Reseñado en el documento como NESsT (2021))
- Resultados del trimestre marzo 2022. Fortalecimiento de Capacidades de Gestión en los Emprendimientos Indígenas. (Reseñado en el documento como NESsT (2022))
- Portafolio de emprendimientos indígenas – Preliminar. Noviembre 2021. Cali: OZIP, OPIAC, USAID, NESsT, EEF. (Reseñado en el documento como WWF Colombia (2021))

## Otros productos del Proyecto AIRR:

- AIRR Monitoring, Evaluation, And Learning Plan: Document prepared January 2020. Revised and adjusted in November 2020, February 2021, October 2021 and February 2022.
- Descripción del Proyecto (PDF)
- Descripción del Proyecto (Word)
- Productos comunicacionales - Proyecto AIRR
- Evaluación (Assessment 2021) realizado por AIDSESP, COICA, FEPIPA, FEPOINT, OPIAC, and OZIP sobre sus capacidades organizacionales y planes de acción, para su mejora.
- Capacity-Building Program on Indigenous Territorial Governance (PFGTI in Spanish) carried out in FY 2020 and the early months of FY 2021
- Capacity-Building Program (EGIDA)
- Framework of EGIDA (Escuela de Gobierno Indígena y Desarrollo Amazónico): definitions of "indigenous economy" and "indigenous entrepreneurship".
- Paralegal Training Program diseñado e implementado por CONFENIAE de Ecuador

- Capacitaciones a Jóvenes Comunicadores de Brasil
- Technical proposal for the education program "Indigenous Territories and Climate Change: Governance, Scientific Basis, and Negotiation Strategies" (COICA)
- Proposal to improve COICA's Early Warning and Rapid Response System to Threats to Indigenous Peoples (SAT-RR in Spanish).
- OPIAC's strategy for advocacy in international and national scenarios
- Virtual Learning Library (BiVA, in Spanish)
- "Map of project processes and procedures" tool (WWF Colombia)
- Project Maps
- Estrategias de incidencias de las OOII (COICA, OPIAC, AIDSESEP)
- Iniciativa 80 x 25
- Documentos del SAAT de AIDSESEP
- Documentos de ACI/SOMAI, seguridad de datos y documentos de monitoreo de Brasil
- Guía práctica para la aplicación del enfoque interseccional
- Actas de reuniones del Comité Directivo Regional
- Actas de reuniones de los Comités Directivos Nacionales de los 4 países
- Actas de reuniones de los Comités de Economía Indígena de los 4 países.
- Producto 10: Actualización del producto 7, reporte del proceso completo resaltando las barreras superadas o persistentes para la implementación del plan de género y juventudes, con la información del Ecuador.
- Actas de CEI: Perú, Brasil, Colombia, Ecuador. Carpeta 11: Comités Directivos Nacionales, Regional y de Economía.
- CEI Brasil - PPT: AIRR: 12/05 Planejando o Edital AIRR-br. Carpeta 6: Emprendimientos-empresas indígenas/ Concurso y Selección de EI.
- Plan de Acción 2022 – 2026 de COICA. XI Congreso de la COICA

# ANEXO E. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

## INFORMED CONSENT

**Título del estudio:** EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO AMAZONÍA INDÍGENA, DERECHOS Y RECURSOS (AIRR)

**Entidad responsable del estudio:** Instituto de Estudios Peruanos

---

Somos profesionales en ciencias sociales y estamos a cargo del estudio EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO AMAZONÍA INDÍGENA, DERECHOS Y RECURSOS (AIRR). Nos gustaría invitarlo(a) a participar en una entrevista para conocer su experiencia y percepción sobre el progreso de los 3 primeros años del proyecto AIRR y recoger sus sugerencias para el proyecto.

### 1. ¿Cuál es el objetivo de la investigación?

El objetivo general del presente estudio es evaluar el progreso de los 3 primeros años del proyecto AIRR, capturar las lecciones aprendidas, y analizar escenarios futuros.

### 2. ¿En qué consiste mi participación?

Le pediremos participar en una entrevista en la que buscaremos conocer sus opiniones sobre los avances en la obtención de resultados del proyecto AIRR, y sus percepciones sobre la forma de gobernanza y administración del proyecto. La conversación durará aproximadamente 60 minutos, y se realizará en una sesión virtual privada y cómoda para usted.

### 3. ¿Cómo se manejará la privacidad de mis opiniones?

Toda la información compartida por usted será confidencial, es decir, solo será utilizada por los profesionales de este estudio y no será usada con otra finalidad. Su nombre y su apellido no serán escritos en las notas de la entrevista, por lo que no habrá forma de identificarlo personalmente. Las grabaciones no llevarán su nombre ni permitirán identificarlo. Luego de un tiempo las grabaciones serán eliminadas.

### 4. ¿Qué beneficios obtendré? ¿Qué riesgos existen?

Participar en este estudio no le traerá un beneficio directo o inmediato, pero al darnos información estará colaborando con nosotros en desarrollar propuestas destinadas a mejorar futuros proyectos. Participar de la entrevista no tiene riesgos importantes. Recuerde que todo será confidencial, y los resultados serán presentados de forma agregada.

### 5. ¿Tiene algún costo mi participación?

No, participar en este estudio no tendrá ningún costo para usted.

### 6. ¿Es mi participación voluntaria?

Su participación es totalmente voluntaria. Usted puede dejar de participar o dejar de contestar una o más preguntas en cualquier momento si así lo decide, ello no tendrá consecuencia para usted.

### 7. ¿A quién debo contactar si tengo dudas?

Este estudio ha sido revisado y aprobado por el Comité de Ética de EnCompass, si usted requiere más información puede comunicarse con:

- Presidente Comité de Ética [IRB@encompassworld.com](mailto:IRB@encompassworld.com)
- Susana Guevara Salas, teléfono 997611979 correo electrónico [sguevara@encompassworld.com](mailto:sguevara@encompassworld.com)

### **Autorización para realizar la entrevista**

Si usted está de acuerdo con participar en el estudio, le solicitamos nos brinde su autorización para realizar la entrevista. De todas formas, le recordamos que usted puede dejar de participar o dejar de contestar una o más preguntas en cualquier momento.

Marcar (x)

Acepto participar en la entrevista

### **Autorización de grabación de la sesión**

Adicionalmente, si usted está de acuerdo y nos da su autorización, la entrevista será grabada para no perder información valiosa para el estudio. Si algunas preguntas le son incómodas, usted tiene el derecho de no contestarlas. Los registros serán tratados de manera confidencial y serán utilizados únicamente para fines del estudio.

Marcar (x)

Autorizó la grabación de la entrevista

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

N° DNI: \_\_\_\_\_

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

Observación (opcional): \_\_\_\_\_

En el presente anexo, se presentan tres (03) guías de entrevistas semi estructuradas para entrevistas individuales y grupales.

## Guías de Entrevista

### Guía de entrevista semiestructurada

**Actor:** Socio del proyecto AIRR

Entrevistador	
Fecha	
Lugar	

Institución/organización	
Cargo/rol	
Género	
Edad	

## Introducción

Buenos días / tardes. Mi nombre es (NOMBRE DEL ENTREVISTADOR/A) investigador/a del Instituto de Estudios Peruanos, organización a cargo de realizar la evaluación de medio término del proyecto AMAZONÍA INDÍGENA: DERECHOS Y RECURSOS, o, AIRR por sus siglas en inglés.

Este proyecto es administrado por el Fondo Mundial para la Naturaleza -WWF, quien nos ha proporcionado su información de contacto para poder realizar esta entrevista.

Gracias por su disposición a participar. Antes de empezar quisiera recordarle que la información que nos proporcione en esta oportunidad será tratada con los mayores estándares de reserva y confidencialidad, respetando la privacidad de sus datos personales, y será utilizada exclusivamente para los fines de la evaluación intermedia.

Las respuestas que recogeremos de los distintos actores involucrados en el proyecto AIRR serán presentadas únicamente de manera agregada, garantizando así el anonimato de todos los entrevistados.

En ese sentido, quisiera solicitar su autorización para registrar el contenido de esta entrevista en formato de grabación y así recoger de la manera más fidedigna sus respuestas.

El objetivo es evaluar el progreso del proyecto AIRR, capturar las lecciones aprendidas de los primeros tres años del proyecto, analizar escenarios futuros y recomendaciones del proyecto para fortalecer el desempeño, la gestión y la estructura de gobierno del proyecto, teniendo en cuenta los procesos operativos y organizativos en todo AIRR.

Se busca proporcionar evidencia para la toma de decisiones y recomendaciones para la futura planificación e implementación del proyecto. Esta evaluación también proporcionará información para el diseño y la implementación de proyectos presentes y futuros de USAID que involucren a los Pueblos Indígenas en la región amazónica.

En este sentido, en su rol de ACTOR de interés del Proyecto AIRR es muy importante poder contar con sus opiniones.

La entrevista tiene una duración aproximada de 60 minutos. La información brindada por usted será utilizada únicamente en el marco de la evaluación y sus respuestas serán mantenidas en estricta confidencialidad, protegiendo su privacidad.

## I. Sección I: Incidencia de las OOII

### A. Participación en la toma de decisiones

1.1. ¿Cuáles son los espacios de deliberación y toma de decisiones sobre derechos colectivos, del territorio, gestión de los recursos naturales, industrias extractivas y/o desarrollo de infraestructura-a nivel regional, nacional o local- en que participan los socios OOII?

1.2. ¿En qué grado o nivel considera que se toman en cuenta los intereses de las OOII? ¿considera que hay alguna diferencia o cambio respecto de esta situación hace 3 años?

1.3. ¿En esos espacios, hay representación de mujeres y jóvenes? ¿Ha cambiado el rol de las mujeres en los espacios de toma de decisiones? ¿y de los jóvenes? ¿cómo aseguran de tomar en cuenta la opinión de estos grupos?

### B. Fortalecimiento de capacidades (gestión, monitoreo, derechos, cambio climático, comunicaciones)

1.4. ¿En qué ha consistido el fortalecimiento de capacidades (gestión, incidencia, monitoreo, derechos, cambio climático, comunicaciones), qué resultados ha dado?

1.5. ¿Ha contribuido también a promover recambio de liderazgos al interior de las organizaciones indígenas y si estos incluyen cambios intergeneracionales y de género?

1.6. ¿El fortalecimiento de capacidades ha incluido el enfoque de igualdad de género, participación de las mujeres y jóvenes y/o los ejes temáticos de las escuelas han articulado este enfoque)?

1.7. ¿Se han diseñado estrategias para promover la participación de las mujeres, tomando en cuenta barreras que enfrentan?; por ejemplo, menor acceso a la educación, actividades de cuidado

1.8. ¿Se puede hablar de un cambio / incremento significativo en las capacidades de los cuadros técnicos en materia de derechos colectivos, del territorio, gestión de los recursos naturales, industrias extractivas y/o desarrollo de infraestructura? ¿Las capacidades de las mujeres se han incrementado?

### **C. Sistema de vigilancia y monitoreo indígena**

1.9. ¿Qué opina sobre el nivel de avances de sistemas de vigilancia y monitoreo indígena que se han dado en el marco del Proyecto AIRR? ¿Cuáles han sido los principales resultados (apps, fortalecimiento de capacidades, financiamiento para la acción en territorio, enlace con sistemas mayores, etc.), de cara al uso de dicha información y datos para la gobernanza indígena territorial y la incidencia?

1.10. ¿Qué oportunidades o campos de mejora existen para el trabajo de monitoreo indígena territorial en el marco de AIRR?

## **II. Sección 2: Emprendimientos indígenas**

### **A. Economía indígena**

2.1. ¿Qué estrategias de desarrollo de los emprendimientos (fortalecimiento de capacidades, integración al mercado, identificación de cadenas de valor, búsqueda de socios, incrementos de capital, otros) se han implementado?

2.2. ¿Cuáles diría Ud. que son los principales cambios generados por el proyecto para los emprendimientos seleccionados?

2.3. ¿Desde que recibe apoyo del Proyecto AIRR considera que los emprendimientos apoyados en el marco del AIRR han logrado acceder a nuevos mercados a nivel -local, nacional, regional, global? ¿Qué estrategias se implementaron para ello?

2.4. ¿Considera que se están cumpliendo las metas que se trazó el proyecto sobre los emprendimientos? ¿Cuáles son las principales dificultades o aspectos facilitadores?

2.5. ¿En su opinión, los emprendimientos generan mayores ganancias desde que forma parte del proyecto AIRR?

2.6. ¿El desarrollo de los emprendimientos ha impactado en la situación de las mujeres indígenas en términos económicos, de toma de decisiones? ¿De qué forma? ¿a quiénes está beneficiando?

2.7. ¿Cuál es el papel que juegan los emprendimientos en el fortalecimiento o desarrollo de la economía indígena en la comunidad en que se desarrolla? ¿Específicamente cómo contribuye a la seguridad alimentaria de la comunidad?

## **III. Sección 3: Gobernanza y naturaleza regional del proyecto**

### **A. Estructura de la gobernanza (órganos de gobierno, funcionamiento y dinámica, miembros)**

3.1. ¿Cuáles son las formas de organización que el proyecto tiene para la toma de decisiones? ¿Considera que la forma de organización para la toma de decisiones del proyecto facilita su funcionamiento y contribuye al logro de los objetivos?

3.2. ¿En qué grado o nivel considera que se toman en cuenta los intereses de las OOI en la toma de decisiones de AIRR?

3.3. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de contar con un comité directivo nacional y un comité de economía indígena? ¿Por qué mantenerlos juntos o separados?

3.4. ¿Cuál es el grado de participación en estos espacios de mujeres y jóvenes? ¿La composición de estos espacios se renueva periódicamente? ¿Qué criterios son utilizados para esa renovación?

3.5. ¿Considera que los tiempos y mecanismos de toma de decisiones son eficientes?

#### **B. Comunicaciones internas de la coalición**

3.6. ¿Considera que las comunicaciones internas del proyecto funcionan adecuadamente? ¿Qué aciertos y espacios de mejora encuentra?

#### **C. Gestión del conocimiento**

3.7. ¿Los productos, cursos, materiales, producidos por el proyecto, son de fácil y oportuno acceso de los socios? ¿Considera que usted y su organización están aprendiendo de este proyecto, y compartiendo adecuadamente aprendizajes con otros socios y actores de interés del proyecto?

#### **D. Gestión del proyecto a nivel administrativo y MELS**

3.8. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de coordinación administrativa financiera (sencillez, oportunidad), y de monitoreo y seguimiento del proyecto? ¿Qué aspectos positivos resaltaría? ¿Qué espacios de mejora existen?

#### **E. Ventajas y desventajas de las coaliciones multiactor**

3.9. ¿Cuáles considera ventajas y desventajas de participar en un proyecto con otros socios?

3.10. ¿Qué mecanismos implementaría para mejorar la participación de las organizaciones indígenas en la gobernanza y toma de decisiones del proyecto?

3.11. ¿Cuáles considera desde su experiencia como las alianzas establecidas más importantes en el marco de AIRR, que han dado mejores resultados? ¿A qué se debe?

#### **F. Proyecto regional amazónico**

3.12. ¿Considera que un proyecto regional amazónico trae ventajas o desventajas para el desarrollo de sus actividades y logro de los objetivos? ¿Puede dar ejemplos?

### **IV. Sección 4: Teoría de cambio**

#### **A. Opinión del objetivo/utilidad del proyecto**

4.1. ¿De qué manera cree que el proyecto está apoyando a las OOI a abrirse espacios de incidencia para lograr un desarrollo económico indígena territorial?

4.2. ¿El proyecto está contribuyendo a una defensa del territorio y de la biodiversidad? ¿Cuáles considera que son los procesos o resultados más importantes finalizados o en marcha actualmente?

#### **B. Opinión sobre si hace falta algo**

4.3. ¿Conoce la teoría de cambio del proyecto? En su opinión, ¿la teoría de cambio presenta un espacio para la mejora?

## Guía de entrevista semiestructurada

**Actor:** Emprendimientos

Entrevistador	
Fecha	
Lugar	

Institución/organización	
Cargo/rol	
Género	
Edad	

## Introducción

Buenos días / tardes. Mi nombre es (NOMBRE DEL ENTREVISTADOR/A) investigador/a del Instituto de Estudios Peruanos, organización a cargo de realizar la evaluación de medio término del proyecto AMAZONÍA INDÍGENA: DERECHOS Y RECURSOS, o, AIRR por sus siglas en inglés.

Este proyecto es administrado para USAID por el Fondo Mundial para la Naturaleza -WWF, quien nos ha proporcionado su información de contacto para poder realizar esta entrevista.

Gracias por su disposición a participar. Antes de empezar quisiera recordarle que la información que nos proporcione en esta oportunidad será tratada con los mayores estándares de reserva y confidencialidad, respetando la privacidad de sus datos personales, y será utilizada exclusivamente para los fines de la evaluación intermedia.

Las respuestas que recogeremos de los distintos actores involucrados en el proyecto AIRR serán presentadas únicamente de manera agregada, garantizando así el anonimato de todos los entrevistados.

En ese sentido, quisiera solicitar su autorización para registrar el contenido de esta entrevista en formato de grabación y así recoger de la manera más fidedigna sus respuestas.

El objetivo es evaluar el progreso del proyecto AIRR, capturar las lecciones aprendidas de los primeros tres años del proyecto, analizar escenarios futuros y recomendaciones del proyecto para fortalecer el desempeño, la gestión y la estructura de gobierno del proyecto, teniendo en cuenta los procesos operativos y organizativos en todo AIRR.

Se busca proporcionar evidencia para la toma de decisiones y recomendaciones para la futura planificación e implementación del proyecto. Esta evaluación también proporcionará información para el diseño y la implementación de proyectos presentes y futuros de USAID que involucren a los Pueblos Indígenas en la región amazónica.

En este sentido, en su rol de ACTOR de interés del Proyecto AIRR es muy importante poder contar con sus opiniones.

La entrevista tiene una duración aproximada de 60 minutos. La información brindada por usted será utilizada únicamente en el marco de la evaluación y sus respuestas serán mantenidas en estricta confidencialidad, protegiendo su privacidad.

## I. Sección I: Emprendimientos indígenas

### A. Economía indígena

1.1. ¿Qué estrategia de desarrollo del emprendimiento (fortalecimiento de capacidades, integración al mercado, identificación de cadenas de valor, búsqueda de socios, incrementos de capital, otros) se han implementado?

1.2. ¿Cuáles son los principales cambios en su emprendimiento a partir del trabajo con el Proyecto? ¿Cuál considera que es el avance del emprendimiento respecto a una situación sin proyecto?

1.3. ¿Desde que recibe apoyo del Proyecto AIRR ha logrado vender sus productos en algún mercado en el que no los vendía antes? ¿a qué nivel -local, nacional, regional, global?

1.4. ¿Considera que cuenta con mejores herramientas y estrategias para negociar la venta de sus productos y acceder a sus mercados objetivo?

1.5. ¿Cuáles son las metas que se trazaron en el marco del proyecto AIRR para su emprendimiento? ¿Se están cumpliendo? ¿Cuáles considera que son las razones para ello?

I.6. ¿El emprendimiento genera mayores ganancias desde que forma parte del proyecto AIRR?

I.7. ¿El desarrollo del emprendimiento ha impactado en la situación de las mujeres indígenas en términos económicos, de toma de decisiones?

I.8. ¿Cuál es el papel que juega este emprendimiento en el fortalecimiento o desarrollo de la economía indígena en la comunidad en que se desarrolla? ¿Específicamente cómo contribuye a la seguridad alimentaria de su comunidad?

I.9. Al finalizar este proceso, y considerando todo lo ya avanzado, ¿Piensa que el Proyecto AIRR estará contribuyendo al desarrollo de este emprendimiento (o de emprendimientos en este país): mucho, poco o nada? ¿Por qué? ¿En qué aspectos se podría mejorar?

## Guía de entrevista semiestructurada

**Actor:** Actores externos

Entrevistador	
Fecha	
Lugar	

Institución/organización	
Cargo/rol	
Género	
Edad	

## Introducción

Buenos días / tardes. Mi nombre es (NOMBRE DEL ENTREVISTADOR/A) investigador/a del Instituto de Estudios Peruanos, organización a cargo de realizar la evaluación de medio término del proyecto AMAZONÍA INDÍGENA: DERECHOS Y RECURSOS, o, AIRR por sus siglas en inglés.

Este proyecto es administrado para USAID por el Fondo Mundial para la Naturaleza -WWF, quien nos ha proporcionado su información de contacto para poder realizar esta entrevista.

Gracias por su disposición a participar. Antes de empezar quisiera recordarle que la información que nos proporcione en esta oportunidad será tratada con los mayores estándares de reserva y confidencialidad, respetando la privacidad de sus datos personales, y será utilizada exclusivamente para los fines de la evaluación intermedia.

Las respuestas que recogeremos de los distintos actores involucrados en el proyecto AIRR serán presentadas únicamente de manera agregada, garantizando así el anonimato de todos los entrevistados.

En ese sentido, quisiera solicitar su autorización para registrar el contenido de esta entrevista en formato de grabación y así recoger de la manera más fidedigna sus respuestas.

El objetivo es evaluar el progreso del proyecto AIRR, capturar las lecciones aprendidas de los primeros tres años del proyecto, analizar escenarios futuros y recomendaciones del proyecto para fortalecer el desempeño, la gestión y la estructura de gobierno del proyecto, teniendo en cuenta los procesos operativos y organizativos en todo AIRR.

Se busca proporcionar evidencia para la toma de decisiones y recomendaciones para la futura planificación e implementación del proyecto. Esta evaluación también proporcionará información para el diseño y la implementación de proyectos presentes y futuros de USAID que involucren a los Pueblos Indígenas en la región amazónica.

En este sentido, en su rol de ACTOR de interés del Proyecto AIRR es muy importante poder contar con sus opiniones.

La entrevista tiene una duración aproximada de 60 minutos.

La información brindada por usted será utilizada únicamente en el marco de la evaluación y sus respuestas serán mantenidas en estricta confidencialidad, protegiendo su privacidad.

## I. Sección I: Incidencia de las OOII

### A. Participación en la toma de decisiones

I.1. ¿Cuáles son los espacios de deliberación y toma de decisiones sobre derechos colectivos, del territorio, gestión de los recursos naturales, industrias extractivas y/o desarrollo de infraestructura-a nivel regional, nacional o local- en que participan los socios OOII?

I.2. ¿En qué grado o nivel considera que se toman en cuenta los intereses de las OOII? ¿considera que hay alguna diferencia o cambio respecto de esta situación hace 3 años?

I.3. ¿En esos espacios, hay representación de mujeres y jóvenes? ¿Ha cambiado el rol de las mujeres en los espacios de toma de decisiones?

I.4. ¿Qué organizaciones indígenas ha identificado en los espacios de incidencia y toma de decisiones?

I.5. ¿Cómo evaluaría la fortaleza de las organizaciones indígenas a partir de su participación en espacios de incidencia y toma de decisiones?

1.6. ¿Cómo evalúa la gobernanza y los procedimientos de toma de decisiones de las organizaciones indígenas?

1.7. ¿Cuáles serían los principales cambios en los últimos años en la forma de participación de las organizaciones indígenas en espacios de toma de decisión (nacionales/internacionales)?

**Fortalecimiento de capacidades** (gestión, monitoreo, derechos, cambio climático, comunicaciones)

1.8. ¿Considera que hay mayor participación de mujeres y jóvenes representando a las organizaciones indígenas en espacios de incidencia y toma de decisiones? ¿Cómo evalúa la renovación de dirigentes en las organizaciones indígenas?

1.9. ¿Se puede hablar de un cambio / incremento significativo en las capacidades de los cuadros técnicos en materia de derechos colectivos, del territorio, gestión de los recursos naturales, industrias extractivas y/o desarrollo de infraestructura? ¿Las capacidades de las mujeres se han incrementado?

**B. Sistema de vigilancia y monitoreo indígena**

1.10. ¿Conoce los sistemas de vigilancia y monitoreo indígena?

1.11. ¿Qué opina sobre el nivel de avances de sistemas de vigilancia y monitoreo indígena que se han dado en el marco del Proyecto AIRR? ¿Cuáles han sido los principales resultados (apps, fortalecimiento de capacidades, financiamiento para la acción en territorio, enlace con sistemas mayores, etc.), de cara al uso de dicha información y datos para la gobernanza indígena territorial y la incidencia?

1.12. ¿Qué oportunidades o campos de mejora existen para el trabajo de monitoreo indígena territorial en el marco de AIRR?

**II. Sección 2: Emprendimientos indígenas**

**A. Economía indígena**

2.1. ¿Tiene conocimiento sobre los emprendimientos indígenas apoyados por el Proyecto AIRR?

2.2. ¿Considera que se están cumpliendo las metas que se trazó el proyecto sobre los emprendimientos? ¿Cuáles son las principales dificultades o aspectos facilitadores?

2.3. ¿El desarrollo de los emprendimientos ha impactado en la situación de las mujeres indígenas en términos económicos, de toma de decisiones?

2.4. ¿Cuál es el papel que juegan los emprendimientos en el fortalecimiento o desarrollo de la economía indígena en la comunidad en que se desarrolla? ¿Específicamente cómo contribuye a la seguridad alimentaria de la comunidad?

**III. Sección 3: Teoría de cambio**

**A. Opinión del objetivo/utilidad del proyecto**

3.1. ¿De qué manera cree que el proyecto está apoyando a las OOI a abrirse espacios de incidencia para lograr un desarrollo económico indígena territorial?

3.2. ¿El proyecto está contribuyendo a una defensa del territorio y de la biodiversidad? ¿Cuáles considera que son los procesos o resultados más importantes finalizados o en marcha actualmente?

## Guía de entrevistas grupales

**Actor:** Socio del Proyecto AIRR - NESsT

**Tema:** Emprendimientos

Entrevistador	
Fecha	
Lugar	

Institución/organización	
Cargo/rol	
Género	
Edad	

## Introducción

Buenos días / tardes. Mi nombre es (NOMBRE DEL ENTREVISTADOR/A) investigador/a del Instituto de Estudios Peruanos, organización a cargo de realizar la evaluación de medio término del proyecto AMAZONÍA INDÍGENA: DERECHOS Y RECURSOS, o, AIRR por sus siglas en inglés.

Este proyecto es administrado para USAID por el Fondo Mundial para la Naturaleza -WWF, quien nos ha proporcionado su información de contacto para poder realizar esta entrevista.

Gracias por su disposición a participar. Antes de empezar quisiera recordarles que la información que nos proporcionen en esta oportunidad será tratada con los mayores estándares de reserva y confidencialidad, respetando la privacidad de sus datos personales, y será utilizada exclusivamente para los fines de la evaluación intermedia.

Las respuestas que recogeremos de los distintos actores involucrados en el proyecto AIRR serán presentadas únicamente de manera agregada, garantizando así el anonimato de todos los entrevistados. En ese sentido, quisiera solicitar su autorización para registrar el contenido de este grupo focal en formato de grabación y así recoger de la manera más fidedigna las coincidencias y diferentes puntos de vista de los participantes.

El objetivo es evaluar el progreso del proyecto AIRR, capturar las lecciones aprendidas de los primeros tres años del proyecto, analizar escenarios futuros y recomendaciones del proyecto para fortalecer el desempeño, la gestión y la estructura de gobierno del proyecto, teniendo en cuenta los procesos operativos y organizativos en todo AIRR.

Se busca proporcionar evidencia para la toma de decisiones y recomendaciones para la futura planificación e implementación del proyecto. Esta evaluación también proporcionará información para el diseño y la implementación de proyectos presentes y futuros de USAID que involucren a los Pueblos Indígenas en la región amazónica. En este sentido, en su rol de ACTOR de interés del Proyecto AIRR es muy importante poder contar con sus opiniones y puntos de vista.

El grupo focal tiene una duración aproximada de 60 minutos. La información brindada por ustedes será utilizada únicamente en el marco de la evaluación y sus respuestas serán mantenidas en estricta confidencialidad, protegiendo su privacidad.

## I. Sección I: Emprendimientos indígenas

### A. Economía indígena

I.1. ¿Qué estrategia de desarrollo del emprendimiento (fortalecimiento de capacidades, integración al mercado, identificación de cadenas de valor, búsqueda de socios, incrementos de capital, otros) se han implementado?

I.2. ¿Cuáles son los principales cambios en su emprendimiento a partir del trabajo con el Proyecto? ¿Cuál considera que es el avance del emprendimiento respecto a una situación sin proyecto?

I.3. ¿Desde que recibe apoyo del Proyecto AIRR ha logrado vender sus productos en algún mercado en el que no los vendía antes? ¿a qué nivel local, nacional, regional, global?

I.4. ¿Considera que cuenta con mejores herramientas y estrategias para negociar la venta de sus productos y acceder a sus mercados objetivo?

I.5. ¿Cuáles son las metas que se trazaron en el marco del proyecto AIRR para su emprendimiento? ¿Se están cumpliendo? ¿Cuáles considera que son las razones para ello?

I.6. ¿El emprendimiento genera mayores ganancias desde que forma parte del proyecto AIRR?

I.7. ¿El desarrollo del emprendimiento ha impactado en la situación de las mujeres indígenas en términos económicos, de toma de decisiones?

I.8. ¿Cuál es el papel que juega este emprendimiento en el fortalecimiento o desarrollo de la economía indígena en la comunidad en que se desarrolla? ¿Específicamente como contribuye a la seguridad alimentaria de su comunidad?

I.9. Al finalizar este proceso, y considerando todo lo ya avanzado, ¿Piensa que el Proyecto AIRR estará contribuyendo al desarrollo de este emprendimiento (o de emprendimientos en este país): mucho, poco o nada? ¿Por qué? ¿En qué aspectos se podría mejorar?

## Guía de entrevistas grupales

**Actor:** Socio del Proyecto AIRR - Organizaciones Indígenas - comunicadores

**Tema:** Comunicaciones

Entrevistador	
Fecha	
Lugar	

Institución/organización	
Cargo/rol	
Género	
Edad	

## Introducción

Buenos días / tardes. Mi nombre es (NOMBRE DEL ENTREVISTADOR/A) investigador/a del Instituto de Estudios Peruanos, organización a cargo de realizar la evaluación de medio término del proyecto AMAZONÍA INDÍGENA: DERECHOS Y RECURSOS, o, AIRR por sus siglas en inglés.

Este proyecto es administrado para USAID por el Fondo Mundial para la Naturaleza -WWF, quien nos ha proporcionado su información de contacto para poder realizar esta entrevista.

Gracias por su disposición a participar. Antes de empezar quisiera recordarles que la información que nos proporcionen en esta oportunidad será tratada con los mayores estándares de reserva y confidencialidad, respetando la privacidad de sus datos personales, y será utilizada exclusivamente para los fines de la evaluación intermedia.

Las respuestas que recogeremos de los distintos actores involucrados en el proyecto AIRR serán presentadas únicamente de manera agregada, garantizando así el anonimato de todos los entrevistados. En ese sentido, quisiera solicitar su autorización para registrar el contenido de este grupo focal en formato de grabación y así recoger de la manera más fidedigna las coincidencias y diferentes puntos de vista de los participantes.

El objetivo es evaluar el progreso del proyecto AIRR, capturar las lecciones aprendidas de los primeros tres años del proyecto, analizar escenarios futuros y recomendaciones del proyecto para fortalecer el desempeño, la gestión y la estructura de gobierno del proyecto, teniendo en cuenta los procesos operativos y organizativos en todo AIRR.

Se busca proporcionar evidencia para la toma de decisiones y recomendaciones para la futura planificación e implementación del proyecto. Esta evaluación también proporcionará información para el diseño y la implementación de proyectos presentes y futuros de USAID que involucren a los Pueblos Indígenas en la región amazónica. En este sentido, en su rol de ACTOR de interés del Proyecto AIRR es muy importante poder contar con sus opiniones y puntos de vista.

El grupo focal tiene una duración aproximada de 60 minutos. La información brindada por ustedes será utilizada únicamente en el marco de la evaluación y sus respuestas serán mantenidas en estricta confidencialidad, protegiendo su privacidad.

## I. Sección I: Incidencia de las OOII

I.1. ¿Qué acciones o estrategias se han implementado en el marco del proyecto con sus respectivas organizaciones? ¿Se han realizado procesos de fortalecimiento de capacidades o asistencia técnica en campañas y comunicaciones? ¿Qué opinión tienen sobre estos procesos? ¿Han sido útiles, han alcanzado los resultados esperados? ¿Qué cambiarían para futuras iniciativas en este sentido?

I.2. ¿Las herramientas comunicacionales construidas y recibidas en el marco del proyecto, han contribuido de manera efectiva a la incidencia de las organizaciones representativas de los pueblos indígenas, en materia de derechos colectivos sobre el territorio y los recursos naturales?

I.3. ¿Existe espacio para su mejora? ¿Qué aspectos pueden mejorarse?

I.4. ¿Se han difundido de manera efectiva los avances de los sistemas de vigilancia y monitoreo indígena que se han dado en el marco del Proyecto AIRR?

I.5. ¿Cuáles son los logros comunicacionales más importantes para la incidencia y difusión de la gobernanza indígena territorial?

I.6. ¿Se han realizado acciones comunicacionales o elaborado estrategias diferenciadas por género o para jóvenes?

**II. Sección 2: Emprendimientos indígenas**

2.1. ¿Se cuenta con estrategias/planes/ideas comunicacionales para el desarrollo de los emprendimientos indígenas?

2.2. ¿Qué logros se han tenido gracias a las mismas?

**III. Sección 3: Gobernanza y naturaleza regional del proyecto**

3.1. ¿Qué aprendizajes y ventajas se han obtenido entre países, es decir, el contar en el proyecto con OOI de cuatro países, ha traído beneficios comunicacionales?

3.2. ¿Existe espacio para la mejora de una coordinación regional?

## Guía de entrevistas grupales

**Actor:** Socio del Proyecto AIRR - Emprendimientos indígenas

**Tema:** Economía y emprendimientos indígenas

Entrevistador	
Fecha	
Lugar	

Relación de participantes	
Institución/organización	
Cargo/rol	
Género	
Edad	
Datos de contacto (teléfono, correo electrónico)	

## Introducción

Buenos días / tardes. Mi nombre es (NOMBRE DEL ENTREVISTADOR/A) investigador/a del Instituto de Estudios Peruanos, organización a cargo de realizar la evaluación de medio término del proyecto AMAZONÍA INDÍGENA: DERECHOS Y RECURSOS, o, AIRR por sus siglas en inglés.

Este proyecto es administrado para USAID por el Fondo Mundial para la Naturaleza -WWF, quien nos ha proporcionado su información de contacto para poder realizar esta entrevista.

Gracias por su disposición a participar. Antes de empezar quisiera recordarles que la información que nos proporcionen en esta oportunidad será tratada con los mayores estándares de reserva y confidencialidad, respetando la privacidad de sus datos personales, y será utilizada exclusivamente para los fines de la evaluación intermedia.

Las respuestas que recogeremos de los distintos actores involucrados en el proyecto AIRR serán presentadas únicamente de manera agregada, garantizando así el anonimato de todos los entrevistados. En ese sentido, quisiera solicitar su autorización para registrar el contenido de este grupo focal en formato de grabación y así recoger de la manera más fidedigna las coincidencias y diferentes puntos de vista de los participantes.

El objetivo es evaluar el progreso del proyecto AIRR, capturar las lecciones aprendidas de los primeros tres años del proyecto, analizar escenarios futuros y recomendaciones del proyecto para fortalecer el desempeño, la gestión y la estructura de gobierno del proyecto, teniendo en cuenta los procesos operativos y organizativos en todo AIRR.

Se busca proporcionar evidencia para la toma de decisiones y recomendaciones para la futura planificación e implementación del proyecto. Esta evaluación también proporcionará información para el diseño y la implementación de proyectos presentes y futuros de USAID que involucren a los Pueblos Indígenas en la región amazónica. En este sentido, en su rol de ACTOR de interés del Proyecto AIRR es muy importante poder contar con sus opiniones y puntos de vista.

El grupo focal tiene una duración **aproximada de 60 minutos**. La información brindada por ustedes será utilizada únicamente en el marco de la evaluación y sus respuestas serán mantenidas en estricta confidencialidad, protegiendo su privacidad.

## I. Sección I: Emprendimientos indígenas

### a) Economía indígena

I.1. ¿Qué estrategia de desarrollo del emprendimiento (fortalecimiento de capacidades, integración al mercado, identificación de cadenas de valor, búsqueda de socios, incrementos de capital, otros) se han implementado?

I.2. ¿Cuáles son los principales cambios en su emprendimiento a partir del trabajo con el Proyecto? ¿Cuál considera que es el avance del emprendimiento respecto a una situación sin proyecto?

I.3. ¿Desde que recibe apoyo del Proyecto AIRR ha logrado vender sus productos en algún mercado en el que no los vendía antes? ¿a qué nivel -local, nacional, regional, global?

I.4. ¿Considera que cuenta con mejores herramientas y estrategias para negociar la venta de sus productos y acceder a sus mercados objetivo?

I.5. ¿Cuáles son las metas que se trazaron en el marco del proyecto AIRR para su emprendimiento? ¿Se están cumpliendo? ¿Cuáles considera que son las razones para ello?

I.6. ¿El emprendimiento genera mayores ganancias desde que forma parte del proyecto AIRR?

I.7. ¿El desarrollo del emprendimiento ha impactado en la situación de las mujeres indígenas en términos económicos, de toma de decisiones?

I.8. ¿Cuál es el papel que juega este emprendimiento en el fortalecimiento o desarrollo de la economía indígena en la comunidad en que se desarrolla? ¿Específicamente cómo contribuye a la seguridad alimentaria de su comunidad?

I.9. Al finalizar este proceso, y considerando todo lo ya avanzado, ¿Piensa que el Proyecto AIRR estará contribuyendo al desarrollo de este emprendimiento (o de emprendimientos en este país): mucho, poco o nada? ¿Por qué? ¿En qué aspectos se podría mejorar?

## ANEXO F. ENTREVISTAS REALIZADAS

Institución	Cargo/Rol	Lugar
WWF - Colombia	Punto focal	Virtual
WWF - Colombia	Programa de formación	Virtual
WWF - Colombia	Emprendimientos	Virtual
WWF - Perú	Monitoreo indígena	Virtual
WWF - Perú	Monitoreo indígena	Virtual
WWF - Perú	Emprendimientos	Virtual
WWF - Perú	Emprendimientos	Virtual
WWF - PMU	Monitoreo y Evaluación (MEL)	Virtual
WWF - PMU	Gestión del conocimiento (MEL)	Virtual
WWF - PMU	Especialista en monitoreo biológico	Virtual
DAR	Punto focal	Virtual
DAR	EIA Peru	Virtual
DAR	Derechos	Virtual
Emprendimiento AFIMAD - Comunidad Boca Pariamanu	Presidente del Comité de Castañas	Perú
Emprendimiento AFIMAD - Comunidad Boca Pariamanu	Socio del Comité de Castañas Veedor forestal	Perú
Emprendimiento AFIMAD - Comunidad Boca Pariamanu	Presidente del Comité de Turismo	Perú
Emprendimiento AFIMAD - Comunidad Boca Pariamanu	Representante de Mujeres Emprendedoras	Perú
Emprendimiento AFIMAD -Comunidad Puerto Arturo	Tesorera del Comité de Castañas Presidenta de la C.N. Puerto Arturo	Perú
Emprendimiento AFIMAD -Comunidad Puerto Arturo	Vicepresidente de AFIMAD Socio del Comité de Castañas	Perú
Emprendimiento AFIMAD -Comunidad Puerto Arturo	Secretario del Comité de Castañas	Perú
Emprendimiento Asociación de Mujeres Cofánes de Dureno Soku	Socia	Ecuador
Emprendimiento Asociación de Mujeres Cofánes de Dureno Soku	Tesorera	Ecuador
Emprendimiento Asociación de Mujeres Cofánes de Dureno Soku	Vicepresidenta	Ecuador
Emprendimiento Asociación de Mujeres Cofánes de Dureno Soku	Varios	Ecuador
Emprendimiento Asociación de Mujeres Cofánes de Dureno Soku	Presidenta	Ecuador
OZIP	Punto focal	Colombia
OZIP	Presidente de la organización	Colombia
BIOINCO	Fundadora de BIOINCO	Colombia
BIOINCO	Fundador de BIOINCO	Colombia

<b>Institución</b>	<b>Cargo/Rol</b>	<b>Lugar</b>
Asociación Challuwa Mikuna	Presidente	Ecuador
Asociación Challuwa Mikuna	Socia	Ecuador
Asociación Challuwa Mikuna	Representante Legal	Ecuador
Asociación Challuwa Mikuna	Socia	Ecuador
Emprendimiento AMPIKSACHA	Presidenta de la AMPIKSACHA	Perú
Emprendimiento AMPIKSACHA	Punto focal	Perú
Emprendimiento AMPIKSACHA	En reemplazo de la vicepresidenta	Perú
Emprendimiento AMPIKSACHA	Tesorero	Perú
WWF - PMU	Finanzas & Administración (principal)	Virtual
WWF - PMU	Finanzas & Administración (back up)	Virtual
WWF - PMU	Contratos AIRR	Virtual
WWF - PMU	Informes financieros	Virtual
WWF - Brasil	Punto focal	Virtual
WWF - Brasil	Equipo técnico	Virtual
WWF - Brasil	Equipo técnico	Virtual
WWF - Brasil	Economía indígena	Virtual
Emprendimiento Frutiawajún	Punto focal / Dirige Frutiawajún	Perú
Emprendimiento Frutiawajún	Apu de la Comunidad Nativa Shimpiyacu del Altomayo	Perú
Emprendimiento Frutiawajún	Coord. género	Perú
WWF - Ecuador	Emprendimientos	Ecuador
WWF - Ecuador	Punto focal	Ecuador
NESsT	Cartera Brasil	Virtual
NESsT	Cartera Brasil	Virtual
COIAB	Gerência de Projetos	Virtual
COIAB	Punto focal Comms	Virtual
OZIP	Punto focal Comms	Virtual
AIDSESEP	Punto focal Comms	Virtual
Emprendimiento COOPAITER	Diretor financeiro	Virtual
Emprendimiento COOPAITER	Superintendente de produção	Virtual
ABEX	Coordinadora técnica na ABEX	Virtual
IPAM	Punto focal	Virtual
WWF - PMU	Responsable objetivo 1	Perú
NeSsT	Responsable objetivo 2	Perú
WWF - Perú	Objetivo 1	Perú
WWF - Perú	Punto focal	Perú
WWF - PMU	Directora interina	Perú
AIDSESEP	Punto focal / vicepresidente*	Perú
CONFENIAE	Punto Focal/ vicepresidenta*	Virtual
Andiwayusa	Representante de Andi Wayusa	Ecuador
Andiwayusa	Proveedor de Andi Wayusa	Ecuador
Emprendimiento AFIMAD - Puerto Maldonado	Presidente AFIMAD / Punto focal	Perú

<b>Institución</b>	<b>Cargo/Rol</b>	<b>Lugar</b>
OZIP	Coordinador emprendimientos OZIP	Colombia
Econawa	Guía de turismo ECONAWA	Colombia
WWF - PMU	Especialista de Comunicaciones	Perú
NESsT	Cartera Ecuador	Virtual
CONFENIAE	Presidente Fenash-p	Virtual
OPIAC	Punto Focal*	Virtual
NESsT	Cartera Colombia	Virtual
COICA	Punto Focal técnico*	Virtual
WWF - PMU	COORDINADOR REGIONAL DE WWF	Virtual
WWF - PMU	Ex Director de AIRR	Virtual
USAID	Agreement officer representative	Virtual
BID	ESG Senior Specialist en Banco Interamericano de Desarrollo	Virtual

## ANEXO G. TABLAS COMPLEMENTARIAS

**Tabla 1.1 Actividades para el desarrollo de habilidades - Brasil**

Año	Nombre del evento	Total de participantes			Total de Aprobados			%de aprobado
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	
	<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>39</b>	<b>77</b>	<b>65</b>	<b>31</b>	<b>410</b>	<b>81%</b>
2022	Curso De Formação De Lideranças Indígenas – Funcionamento Do Estado Brasileiro E Incidência Política	12	8	20	12	8	20	100%
2022	Encuentro De Protección De Defensores Indígenas De Derechos Humanos Y Ambientales	8	8	16	8	8	16	100%
2022	Fortalecimiento Organizacional Associação Tapio	3	5	8	2	2	4	50%
2022	Fortalecimiento Organizacional Associação Uruwi e o povo Apiaka	12	15	19	4	3	7	37%
2022	BRASIL: Capacitación en Adquisiciones con reglas de USAID	3	2	5	3	2	5	100%
2022	Construindo redes de Monitoramento Territorial Indígena"	8	1	9	8	1	9	100%
2022	Encuentro de mujeres indígenas en el Territorio Indígena Apiaká/Kayabi	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	300	N/D
2022	Intercambio de experiencias entre diferentes iniciativas de monitoreo territorial indígena	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	14	N/D
2022	Curso GIS/ACI-SOMAI/Seguridad de datos	N/D	N/D	N/D	9	1	10	N/D
2022	Cuatro expediciones de monitoreo, vigilancia y ocupación del territorio	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2021	Floresta em Rede "jovenes comunicadores"	N/D	N/D	N/D	6	4	10	N/D
2021	Apresentação do projeto e dos objetivos das atividades que serão desenvolvidas / Eixo de monitoramento do projeto AIRR – Território Apiaká / Funcionalidades e prática de uso do aplicativo ACI	N/D	N/D	N/D	13	2	15	N/D

N/D = no hay datos

Fuentes:

1. Herramientas de colección de información MEL\_AIRR – Años fiscales 2020, 2021 y 2022

2. Reportes Trimestrales y Anuales de AIRR (sombreados en gris)

Elaboración: Equipo Evaluador

**Tabla 1.2 Actividades para el desarrollo de habilidades - Colombia**

Año	Nombre del evento	Total de participantes			Total de Aprobados			%de aprobado
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	
	<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>124</b>	<b>181</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>154</b>	<b>38%</b>
2022	Programa De Formación En Gobernanza Territorial Indígena - PFGTI	9	27	36	5	12	17	47%
2022	Programa Fortalecimiento Administrativo OZIP	8	6	14	0	3	3	21%
2022	Colombia: Capacitación en Adquisiciones con reglas de USAID	0	3	3	0	3	3	100%
2022	Primer Encuentro de Jóvenes Indígenas del Putumayo “Tejiendo Pensamientos Unidos los Jóvenes”	N/D	N/D	N/D	38	22	60	N/D
2022	“Encuentro de experiencias en procesos de consulta previa y proyectos extractivos: Consolidando la unidad para la defensa de la vida y la Amazonia”	N/D	N/D	N/D	30	16	46	N/D
2022	“Encuentro de experiencias en procesos de consulta previa y proyectos extractivos: Consolidando la unidad para la defensa de la vida y la Amazonia”	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2021	Encuentro de mujeres defensoras ambientales territoriales de la Organización Zonal Indígena del Putumayo Colombia	11	31	42	0	18	18	43%
2020	Curso introductorio en herramientas para facilitación en entornos virtuales*	12	23	35	2	0	2	6%
2020	Curso de profundización: diseño de eventos participativos en modalidad virtual y diseño de un proceso de formación de facilitadores locales*	17	34	51	2	3	5	10%

N/D = no hay datos

Fuentes:

1. Herramientas de colección de información MEL\_AIRR – Años fiscales 2020, 2021 y 2022

2. Reportes Trimestrales y Anuales de AIRR (sombreados en gris)

Elaboración: Equipo Evaluador

**Tabla 1.3 Actividades para el desarrollo de habilidades - Ecuador**

Año	Nombre del evento	Total de participantes			Total de Aprobados			%de aprobado
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	
	<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>88</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>82</b>	<b>95%</b>
2022	Gobernanza/Licenciamiento Ambiental /Estudios de Impacto Ambiental/ Diseño de Proyectos	15	13	28	15	13	28	100%
2022	Taller género y juventud para fortalecer participación de mujeres y jóvenes	17	13	30	15	12	27	90%
2022	Ecuador: Fortalecimiento y Actualización en las reglas de adquisiciones de USAID	0	4	4	0	4	4	100%
2021	Programa de Formación de Paralegales de las Nacionalidades Amazónicas	14	12	26	13	10	23	88%

N/D = no hay datos

Fuentes:

1. Herramientas de colección de información MEL\_AIRR – Años fiscales 2020, 2021 y 2022

2. Reportes Trimestrales y Anuales de AIRR (sombreados en gris)

Elaboración: Equipo Evaluador

**Tabla 1.4 Actividades para el desarrollo de habilidades - Perú**

Año	Nombre del evento	Total de participantes			Total de Aprobados			%de aprobado
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	
	<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>289</b>	<b>693</b>	<b>362</b>	<b>180</b>	<b>587</b>	<b>50%</b>
2022	Diplomado de Gobernanza, Incidencia y Comunicación Política - Egida	15	19	34	10	13	23	68%
2022	Especialización: Realidad Indígena Amazónica en el Contexto Nacional - Egida	12	12	24	7	8	15	63%
2022	Especialización: Gobernanza y gestión del territorio para el ejercicio de derechos humanos y la equidad de género en pueblos indígenas - Egida	25	18	43	17	12	29	67%
2022	Taller de capacitación en procedimientos administrativos y financieros con énfasis en las reglas de USAID	9	9	18	9	9	18	100%
2022	Cursos del SAAT: Definición de indicadores de monitoreo de amenazas	75	13	88	75	13	88	100%
2022	Curso de Derecho para Defensores Legales y Ambientales	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	45	N/D
2022	Encuentro de mujeres indígenas	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2022	Taller de capacitación para actualización y validación de indicadores ambientales y sociales para el monitoreo	N/D	N/D	N/D	28	5	33	N/D
2022	“Encuentro nacional de Veedurías forestales indígenas y control y vigilancia indígena”	N/D	N/D	N/D	40	37	77	N/D
2022	Taller sobre Monitoreo comunitario integral de los Comités de Vigilancia Comunal (Capacitación Control y Vigilancia -SAAT)	N/D	N/D	N/D	59	6	65	N/D
2021	Graduación de primer programa de diploma en gobernanza, defensa y comunicación política	N/D	N/D	N/D	19	11	30	N/D
2021	Minga Nacional "Curso de fortalecimiento de capacidades para defensores ambientales e indígenas en el Perú"	12	7	19	8	6	14	74%
2021	Encuentro regional para el intercambio de experiencias de los mecanismos de protección de los defensores y defensoras indígenas	10	7	17	8	5	13	76%
2021	Primer Encuentro Nacional para la protección de defensores y defensoras indígenas de la Amazonía Peruana	14	14	28	9	12	21	75%
2021	EGIDA-Soporte pedagógico	26	14	40	9	5	14	35%

Año	Nombre del evento	Total de participantes			Total de Aprobados			%de aprobado
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	
2021	EGIDA-Comunicación política, vocería y liderazgo	25	12	37	3	1	4	11%
2021	EGIDA-Introducción al derecho y fundamentos del Estado.	24	13	37	12	5	17	46%
2021	EGIDA-Investigación y práctica	23	12	35	9	4	13	37%
2021	EGIDA-La política y lo político	23	11	34	9	5	14	41%
2021	EGIDA-Ecología y clima	4	10	27	7	5	12	44%
2021	EGIDA-Economía	17	12	29	9	6	15	52%
2021	EGIDA-Seminarios	21	12	33	7	2	9	27%
2021	Minga Nacional "Curso de fortalecimiento de capacidades para defensores ambientales e indígenas en el Perú"	27	37	64	4	7	11	17%
2020	Curso introductorio en herramientas para facilitación en entornos virtuales*	12	23	35	2	0	2	6%
2020	Curso de profundización: diseño de eventos participativos en modalidad virtual y diseño de un proceso de formación de facilitadores locales*	17	34	51	2	3	5	10%

\* Responsable WWF Colombia - Perú Fuentes:

N/D = no hay datos

Fuentes:

1. Herramientas de colección de información MEL\_AIRR – Años fiscales 2020, 2021 y 2022

2. Reportes Trimestrales y Anuales de AIRR (sombreados en gris)

Elaboración: Equipo Evaluador

**Tabla 1.5 Actividades para el desarrollo de habilidades - Regional**

Año	Nombre del evento	Total de participantes			Total de Aprobados			%de aprobado
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>27</b>	<b>74</b>	<b>68</b>	<b>48</b>	<b>243</b>	<b>63%</b>
2022	COICA Regional: curso PRECOP programa de formación continua TI, CC y gobernanza	31	26	57	7	8	15	26%
2022	Curso de capacitación para monitores (SAT RR)	16	1	17	16	1	17	100%
2022	Módulo de formación sobre los principios y metodologías de monitoreo territorial del SAT COICA	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	77	N/D
2022	Foro “La participación como pilar de los derechos: inclusión de mujeres y jóvenes en la toma de decisiones por una Amazonía Viva”	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2022	Foro “Mecanismos de protección para defensores ambientales indígenas”	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2022	Foro “Mecanismos de protección para defensores ambientales indígenas	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2022	Foro “Pacto de Leticia y la Iniciativa Amazónica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Desafíos y Oportunidades para los Pueblos Indígenas de la Amazonía”	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2022	Panel “Investigación para la acción: impacto de las empresas petroleras en la Amazonía”	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2022	Mesa de trabajo de “Territorio y recursos naturales: monitoreo, inventarios, titulación, conservación y restauración”	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2022	Panel “Fortalecimiento de iniciativa de bioeconomía en territorios indígenas de la cuenca amazónica”	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2021	Curso para líderes y lideresas indígenas “Mecanismos de respuesta ante la crisis climática”	N/D	N/D	N/D	30	20	50	N/D
2021	"Encuentro Regional de Intercambio de Experiencias sobre Mecanismos de Protección para Defensores" y "Minga Regional de Fortalecimiento del Conocimiento para la Defensa de los Defensores Indígenas"	N/D	N/D	N/D	8	6	14	N/D
2021	Entrenamiento en enfoque de género y juventud	N/D	N/D	N/D	7	13	20	N/D
2020	Dos cursos de formación especializada para los socios del proyecto sobre facilitación participativa en entornos virtuales	N/D	N/D	N/D			50	N/D

*N/D = no hay datos*

*Fuentes:*

*1. Herramientas de colección de información MEL\_AIRR – Años fiscales 2020, 2021 y 2022*

*2. Reportes Trimestrales y Anuales de AIRR (sombreados en gris)*

*Elaboración: Equipo Evaluador*

**Tabla 1.2. Número de organizaciones indígenas que proporcionan insumos a los tomadores de decisión**

País	Año	OII que proporcionó información	Total	Tomadores de decisiones a quienes se les proporcionó información o insumos	Total	Descripción
Brasil	2022	Associação Tapió do povo Apiaka pontal dos isolados	2	Instituto Chico Mendes de Conservação da biodiversidade ICMBio, órgão gestor do Parque Nacional do Juruena.	2	Realizó en junio acciones de monitoreo y vigilancia. De forma paralela los dirigentes participaron activamente en las reuniones del consejo consultivo de Parque Nacional Juruena colocando en evidencia las presiones y amenazas al territorio, descubiertas durante el monitoreo.
Brasil	2022	COIAB		Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26)		
Colombia	2022	OPIAC	1	Comisión empalme gobierno Gustavo Petro	4	Se ha entregado información a tomadores de decisión a través de su participación en espacios de incidencia política por la defensa territorial. Entre estos espacios se destacan la Preconsulta del Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 y la presencia en la Mesa Permanente de Concertación y en la Mesa Regional Amazónica. Por otro lado, ha aportado insumos a la FAO para la construcción de una agenda conjunta para temas de Seguridad Alimentaria.
Colombia	2022		Mesa Permanente de Concertación Indígena - PND			
Colombia	2022		Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación - FAO			
Colombia	2022		COP I del Acuerdo de Escazú y CEPAL			
Ecuador	2022	CONFENIAE	1	COP I del Acuerdo de Escazú y CEPAL	1	Participó en la COP I del Acuerdo de Escazú
Perú	2022	AIDSESP	2	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)	8	AIDSESP compartió los resultados del encuentro de veedurías indígenas, con cinco organizaciones de gobierno: SERNANP, PNCB, MINCU, MINAM, SERFOR.
Perú	2022		Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP)			
Perú	2022		Dirección de Pueblos Indígenas y Contacto Inicial del Ministerio de Cultura (DACI-MINCU)			
Perú	2022		Dirección General de Cambio Climático y Desertificación del Ministerio del Ambiente (DGCCD-MINAM)			
Perú	2022		Programa Nacional de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático del Ministerio del Ambiente (PNCBMCC-MINAM)			
Perú	2022		Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26)			
Perú	2022		Banco Mundial			
Perú	2022		COP I del Acuerdo de Escazú y CEPAL			
Perú	2022	COORPIA		Banco Mundial	2	

País	Año	OII que proporcionó información	Total	Tomadores de decisiones a quienes se les proporcionó información o insumos	Total	Descripción
Perú	2022			Estado Peruano (Ministerio del Ambiente)		Participó del evento del Banco Mundial y encuentro con el Estado Peruano (Ministerio del Ambiente)
Regionales	2022	COICA	1	COP I del Acuerdo de Escazú y CEPAL	6	<p>A nivel regional e internacional, varias organizaciones entregaron insumos para fortalecer la visión indígena y los derechos de los pueblos amazónicos, en varios espacios de incidencia internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AIDSESP: participó en la COP I del Acuerdo de Escazú, en la COP 26 y en encuentro del Banco Mundial</li> <li>- COIAB: participó en la COP 26 de cambio climático</li> <li>- COICA: Propuesta presentada ante CEPAL y Propuesta presentada en el CDB Post 2020 (Regional), Pre COP y COP I del Acuerdo de Escazú, Banco Mundial y Estado Peruano (Ministerio del Ambiente), COP 26 de Cambio Climático.</li> <li>- CONFENIAE: participó en la COP I del Acuerdo de Escazú</li> <li>- COORPIA: evento del Banco Mundial y encuentro con el Estado Peruano (Ministerio del Ambiente)</li> <li>- OPIAC: participó en la Pre-COP I y COP I del Acuerdo de Escazú y en la propuesta presentada a la CEPAL</li> </ul>
Regionales	2022			Banco Interamericano de Desarrollo (BID).		
Regionales	2022			Estados parte de la Convención Marco de Diversidad Biológica (CDB).		
Regionales	2022			FGC (Fondo Verde del Clima)		
Regionales	2022			Banco Mundial		
Regionales	2022			Estado Peruano (Ministerio del Ambiente)		
Brasil	2021	Federação dos Povos Indígenas do Estado do Pará (FEPOIMT) - Terra indígena Apiaka do Pontal e Isolados <sup>(1)</sup>	1	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) - organo gestor del Parque Nacional de Juruena.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las organizaciones indígenas estuvieron advocadas a solucionar emergencias derivadas de la pandemia y sus acciones de incidencia con tomadores de decisión en los temas relacionados con el proyecto se vieron limitadas.</li> <li>- El accionar de varias organizaciones se enfocó más en dar trascendencia a los impactos de la entrega de información, que, a la entrega de información en sí</li> </ul>
Colombia	2021	Organización Nacional de los Pueblos Indígenas de la Amazonía Colombiana (OPIAC) <sup>(2)</sup>	1	Ministerio de Ambiente - Dirección de Cambio Climático - Ruta de reglamentación de Mecanismos REDD+ Voluntarios en los territorios indígenas de la Amazonía colombiana.	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las acciones de monitoreo territorial programadas para este año se vieron afectadas por las restricciones para hacer trabajo de campo. El monitoreo territorial es una fuente importante de información que permite a las OII entregar insumos a los tomadores de decisión.</li> </ul>
Colombia	2021			Departamento Nacional de Planeación - CONPES Amazónico		
Colombia	2021			Coalición LEAF- principios orientadores de financiamiento climático para territorios de los pueblos indígenas de la Amazonía suramericana		

País	Año	OoII que proporcionó información	Total	Tomadores de decisiones a quienes se les proporcionó información o insumos	Total	Descripción
Colombia	2021			People Forest Partnership - Principios orientadores de financiamiento climático para los territorios indígenas		
Ecuador	2021	Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonía Ecuatoriana (CONFENIAE)	1	Senado del Gobierno de los Estados Unidos	1	
Perú	2021	Asociación Interétnica para el Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESEP) <sup>(3)</sup>	1	Ministerio de Cultura (MINCUL)	5	
Perú	2021			Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)		
Perú	2021			Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP)		
Perú	2021			Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático		
Perú	2021			Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)		
Regionales	2021	Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA) <sup>(4)</sup>	1	Organización de las Naciones Unidas (ONU) - Foro permanente de Cuestiones indígenas	5	
Regionales	2021			Banco Mundial (BM) - Salvaguardas		
Regionales	2021			Banco Interamericano de Desarrollo (BID)- Unidad de Soluciones Ambientales y Sociales		
Regionales	2021			Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) - 80x25		
Regionales	2021			Leaders Summit on Climate		

Fuentes:

Expediciones de Vigilancia Territorial Pueblo Apiaká – TI Apiaká do Pontal e Isolados

Acta de sesión extraordinaria de la mesa regional Amazónica. Tema: Implementación del proyecto Colombia REDD + Pago por los resultados de los periodos 2015 - 2016, financiado por los recursos del Fondo Verde de Clima (GCF) y que tiene como entidad ejecutora a la FAO.

AIDSESEP, Conversatorio de Planes de Vida I y II.

COICA, Informe sobre el 20 período de sesiones (19 a 30 de abril de 2021).

1. Herramientas de colección de información MEL\_AIRR – Años fiscales 2020, 2021 y 2022

2. Reportes Trimestrales y Anuales de AIRR (sombreados en gris)

Elaboración: Equipo evaluador

**Tabla 1.3. Número de instituciones o tomadores de decisión con planes y medidas que incluyen las prioridades de las organizaciones indígenas**

Año	País	Instituciones o tomadores de decisión	Total	Descripción
2022	Brasil	Instituto Chico Mendes de Conservação da biodiversidade ICMBio, órgão gestor do Parque Nacional do Juruena.	9	Se tomó acciones ante eventos ilegales gracias al monitoreo territorial y denuncias de las OOII en el territorio <sup>(1)</sup> .
2022	Brasil	Instituto Brasileiro de Recursos Naturais e Meio Ambiente, IBAMA proporcionou treinamento de Agentes Ambientais na Aldeia Matrinxã a pedido dos indígenas para melhorar as ações de proteção e vigilância.		Se proporcionó entrenamiento a Agentes Ambientales en la Aldea Matrinxã, a pedido de los pueblos indígenas, para mejorar las acciones de protección y vigilancia territorial.
2022	Internacional	CDB (SBSTTA): Presentación de las propuestas que desde la COICA se levantaron en la 24ª reunión del Órgano Subsidiario de Asesoramiento Científico, Técnico y Tecnológico (SBSTTA) Ginebra 2022.		Se tomaron en cuenta las recomendaciones hechas por las OOII, en la 24ª reunión del SBSTTA, en Ginebra 2022 <sup>(2)</sup> .
2022	Internacional	COP I Escazú (CEPAL): Adopción de la decisión I/6 sobre el Grupo de defensores ambientales.		Adopción de la decisión I/6 sobre le Grupo de defensores ambientales.
2022	Internacional	Banco Interamericano de Desarrollo (BID).		Acuerdo de cooperación que contribuirá a reforzar las capacidades institucionales de la COICA para acciones en el marco de la Moción Amazonía 80x25 <sup>(3)</sup> .
2022	Internacional	FGC (Fondo Verde del Clima)		Acuerdo de cooperación con COICA para apoyar sus objetivos en el marco del cambio climático.
2022	Perú	Fiscalía Provincial Penal de Condorcanqui		Se inició, gracias a la incidencia desde AIDSESEP, investigación contra personas por el delito contra la libertad personal en la modalidad de secuestro a miembros de la organización de desarrollo de las comunidades fronterizas del Cenepa (ODECOFROC)
2022	Perú	Fiscalía Especializada de Loreto-Iquitos		Se iniciaron acciones ante el denuncia de AIDSESEP sobre el derrame de petróleo en Cuninico y en el territorio de la Nación Chapra y dispusieron el ingreso a la zona afectada para tomar registro de lo sucedido y se exija a la empresa petrolera la aplicación del plan de contingencia.

Año	País	Instituciones o tomadores de decisión	Total	Descripción
2022	Perú	Fiscalía Especializada de Loreto-Nauta		Se iniciaron acciones ante el denuncia de AIDSESEP sobre el derrame de petróleo en Cuninico y en el territorio de la Nación Chapra y dispusieron el ingreso a la zona afectada para tomar registro de lo sucedido y se exija a la empresa petrolera la aplicación del plan de contingencia.
2021	Brasil	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). Órgão gestor do Parque Nacional do Jurueña	4	Inspección Vial de São Tomé
2021	Internacional	Organización de las Naciones Unidas (ONU) - Foro permanente de Cuestiones indígenas		Se llevó a cabo el Foro permanente de Cuestiones indígenas
2021	Internacional	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) - 80x25		Iniciativa 80x25
2021	Internacional	Banco Mundial (BM) - Salvaguardas		Salvaguardas Sociales y Ambientales
2020	Internacional	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	1	En diciembre de 2019, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el proceso de revisión y actualización de sus políticas socioambientales (salvaguardas), inició la etapa de consultas públicas. DAR, junto con COICA analizaron dicho documento y advirtió la disminución de la participación de PPII en las salvaguardas. Comenzamos entonces un trabajo para que las nuevas políticas del BID incluyan conceptos y estándares internacionales de derechos de pueblos indígenas. En febrero y marzo trabajamos con las OOI (COICA y AIDSESEP) y realizamos las recomendaciones al BID y finalmente en septiembre se publicó el <b>nuevo Marco de Política Ambiental y Social del BID incluyendo las prioridades de los PPII.</b>

Fuente:

ICMBio, acta De La XIX Reunión Del Consejo Consultivo Del Parque Nacional De Jurueña – Conparaju

COICA: 1. Informe De La 24a Reunión Del Órgano Subsidiario De Asesoramiento Científico, Técnico Y Tecnológico - 2. Recomendación Adoptada Por El Órgano Subsidiario De Asesoramiento Científico, Técnico Y Tecnológico

COICA – BID, documento de Cooperación Técnica (CT). COICA 80x25 – Fortalecimiento Institucional

Herramientas de colección de información MEL\_AIRR – Años fiscales 2020, 2021 y 2022

Elaboración: Equipo Evaluador

**Tabla 2.1. Convocatorias emprendimientos/empresas indígenas**

País y convocatoria	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3
<p><b>Perú</b> Convocatoria 2020 (lanzamiento 12 agosto) Convocatoria 2021 (lanzamiento 30 abril): solo para la categoría 3</p>	<p><b>Etapas Tempranas:</b> Deben haber realizado ventas iniciales con un público. Las propuestas que se presentan cuentan con un producto mínimo viable<sup>1/</sup>. Legalmente constituidos. Debe haber registrado ventas iniciales con un público, menores a S/20.000. Financiamiento por parte del proyecto AIRR de hasta US\$10,000.</p>	<p><b>Etapas Medias:</b> Deben mantener un registro de ventas, pero que aún se encuentran validando un modelo de negocio<sup>2/</sup> en el mercado. Legalmente constituidos. Debe haber registrado ventas entre S/20,000 y S/150,000 en el año anterior de operaciones. Financiamiento por parte del proyecto AIRR de hasta US\$20,000</p>	<p><b>Etapas Avanzadas:</b> Deben mantener un registro de ventas suficientes para continuar las operaciones. Pueden tener limitaciones para invertir en el crecimiento, pero se encuentran preparadas para escalar su negocio. Legalmente constituidos. Debe haber registrado ventas mayores a S/150,000 en el año anterior de operaciones. Financiamiento por parte del proyecto AIRR de hasta US\$30,000.</p>
<p><b>Colombia</b> Convocatoria 2020 (lanzamiento 01 octubre)</p>	<p><b>Etapas Tempranas:</b> Debe tener alguna forma de organización (grupo de trabajo, asociación, cooperativa). Debe contar con algún producto o servicio listo para ofrecer al público. Debe haber realizado algunas ventas iniciales al público. Financiamiento por parte del proyecto AIRR de hasta US\$17,000</p>	<p><b>Etapas Medias:</b> Estar legalmente constituido. Haber alcanzado ingresos o ventas de al menos \$ 45 millones de pesos<sup>3/</sup> en el año anterior de operaciones. Financiamiento por parte del proyecto AIRR de hasta US\$30,000</p>	<p><b>Etapas Avanzadas:</b> Estar legalmente constituido. Haber alcanzado ingresos o ventas anuales de al menos \$150 millones de pesos<sup>4/</sup> en el año anterior de operaciones. Financiamiento por parte del proyecto AIRR de hasta US\$55,000.</p>
<p><b>Ecuador</b> Convocatoria 2021 (lanzamiento 12 agosto)</p>	<p><b>Etapas Tempranas:</b> Debe tener alguna forma de organización (grupo de trabajo, asociación, cooperativa). Debe contar con algún producto o servicio listo para ofrecer al público. Debe haber realizado algunas ventas iniciales al público. Financiamiento por parte del proyecto AIRR de hasta US\$10,000</p>	<p><b>Etapas Medias:</b> Estar legalmente constituido. Haber alcanzado ingresos o ventas de al menos 10,000 US\$ en el año anterior de operaciones. Financiamiento por parte del proyecto AIRR de hasta US\$20,000</p>	<p><b>Etapas Avanzadas:</b> Estar legalmente constituido. Haber alcanzado ingresos o ventas anuales de al menos 30,000 US\$ en el año anterior de operaciones. Financiamiento por parte del proyecto AIRR de hasta US\$30,000.</p>
<p><b>Brasil</b> Convocatoria 2021 (lanzamiento 31 mayo)</p>	<p>Iniciativas incipientes: Asociaciones indígenas que cuentan con un CNPJ (código de identificación fiscal) activo, tener al menos 1 año de ventas formales, ingresos por debajo de R\$ 100 mil<sup>5/</sup> por año, mínimo de 10 familias beneficiarias Donación de R\$ 20 mil<sup>6/</sup> Posteriormente subió a 10 mil USD<sup>8/</sup></p>	<p>Iniciativas más avanzadas: Asociaciones indígenas que cuentan con un CNPJ activo, tener al menos 2 años de ventas formales, ingresos superiores a R\$ 100 mil<sup>5/</sup> por año, mínimo de 30 familias beneficiadas Donación de R\$ 40 mil<sup>7/</sup> Posteriormente subió a 20 mil USD<sup>8/</sup></p>	n.a.

<sup>1/</sup> Es el conjunto más reducido de características de un producto o servicio que provoca una respuesta por parte de los clientes. Tienen capacidad de iniciar pruebas en el mercado para conocer sobre la utilidad, pertinencia, potencialidad de uso y compra.

<sup>2/</sup> Para validar un modelo de negocio es necesario definir los aspectos claves de mercado y un análisis de su entorno.

<sup>3/</sup> Aproximadamente 9,653 US\$.

<sup>4/</sup> Aproximadamente 32,177 US\$.

<sup>51</sup> Aproximadamente 19,624 US\$.

<sup>61</sup> Aproximadamente 3,924 US\$.

<sup>71</sup> Aproximadamente 7,850 US\$.

<sup>81</sup> Según el último reporte anual (AIRR, 2022b) los montos reportados son los mencionados, aunque no se especifica en qué momento se cambió el monto de la donación.

Fuente: AIRR (2020a y 2020b), AIRR (2021a, 2021b y 2021c).

Elaboración: Equipo Evaluador

**Tabla 2.2. Emprendimientos apoyados por el proyecto AIRR - Brasil**

Nombre del Emprendimiento Indígena	Año de creación	Sector de los emprendimientos indígenas	Líder del emprendimiento Género Juventud	Número de comunidades indígenas que participan en los emprendimientos indígenas	Número de socios en los emprendimientos indígenas	Monto desembolsado (USD y % del total comprometido)	Uso del apoyo financiero
<b>Categoría 1 (10 mil USD)</b>							
Associação Bebô Xikrin do Bacajá - ABEX	2003	Artesanía y moda sostenible	Hombre Joven	21	1129	4.2 mil 51%	Insumos Servicios (capacitación en costura)
Associação Indígena Xavante Ripá de Produtividade e Etnodesenvolvimento - AIRE	2016	Otro	Hombre No joven	1	89	6.1 mil 68%	Equipos productivos Equipos tecnológicos (incluye antena de internet por satélite)
Casa de Cultura Karajá	2002	Artesanía y moda sostenible	Hombre No joven	9	100	7.1 mil 58%	Honorarios Equipo productivo Insumos Servicios (capacitación en ventas online y otros)
Associação de Moradores Agroextrativista e Indígenas do Tapajós - AMPRAVAT	1996	Agroforestería	Mujer Joven	6	120	4.2 mil 63%	Equipos de trabajo Gastos varios (administrativos)
<b>Categoría 2 (20 mil USD)</b>							
Instituto Munduruku	2005	Aprovechamiento de recursos maderables y/o no maderables	Hombre Joven	3	45	8.4 mil 100%	Equipos productivos

Nombre del Emprendimiento Indígena	Año de creación	Sector de los emprendimientos indígenas	Líder del emprendimiento Género Juventud	Número de comunidades indígenas que participan en los emprendimientos indígenas	Número de socios en los emprendimientos indígenas	Monto desembolsado (USD y % del total comprometido)	Uso del apoyo financiero
							Gastos varios (administrativos, otros) Servicios (senderos)
Associação Indígena Kawaiwete	2013	Aprovechamiento de recursos maderables y/o no maderables	Hombre No joven	12	533	8.4 mil 78%	Equipos productivos Insumos Gastos varios (administrativos, otros)
Cooperativa de Produção e Desenvolvimento do Povo Indígena Paiter Suruí (COOPAITER)	2017	Aprovechamiento de recursos maderables y/o no maderables	Hombre No joven	20	238	8.4 mil 75%	Equipo de trabajo Servicios (electricista, envasado)

Fuente: Herramienta de colección de información MEL\_AIRR\_FY22\_20221020, AIRR (2020a y 2020b), AIRR (2021a, 2021b y 2021c).

Elaboración: Equipo Evaluador

**Tabla 2.2. Emprendimientos apoyados por el proyecto AIRR - Colombia**

Nombre del Emprendimiento Indígena	Año de creación	Sector de los emprendimientos indígenas	Líder del emprendimiento Género Juventud	Número de comunidades indígenas que participan en los emprendimientos indígenas	Número de socios en los emprendimientos indígenas	Monto desembolsado (USD y % del total comprometido)	Uso del apoyo financiero
<b>Categoría 1 (17 mil USD)</b>							
Comaiji	2019	Agroindustria	Mujer No joven	1	13	4.5 mil 26%	Taller producción aceite Servicio (análisis de muestras de aceite)
Econawa	2018	Turismo y servicios vinculados	Hombre No joven	1	10	14.6 mil 86%	Equipos productivos Insumos Servicios (marketing) Honorarios
<b>Categoría 2 (30 mil USD)</b>							
Centro Etnoartístico Achalay	2017	Turismo y servicios vinculados	Hombre No joven	1	4	15.3 mil 52%	
Bioincos (ex Amazónica de Colombia)	2017	Agroindustria	Mujer No joven	3	3	17 mil 100%	Equipos productivos Insumos
<b>Categoría 3 (55 mil USD)</b>							
Arte Colibrí Artesanías	2012	Artesanía y moda sostenible	Mujer No joven	1	9	41.7 mil 76%	Equipo productivo Insumos
Asociación Shinyak	2016	Artesanía y moda sostenible	Hombre No joven	1	17	53 mil 96%	Equipos productivos

Fuente: Herramienta de colección de información MEL\_AIRR\_FY22\_20221020, AIRR (2020a y 2020b), AIRR (2021a, 2021b y 2021c).

Elaboración: Equipo Evaluador

**Tabla 2.2. Emprendimientos apoyados por el proyecto AIRR - Ecuador**

Nombre del Emprendimiento Indígena	Año de creación	Sector de los emprendimientos indígenas	Líder del emprendimiento Género Juventud	Número de comunidades indígenas que participan en los emprendimientos indígenas	Número de socios en los emprendimientos indígenas	Monto desembolsado (USD y % del total comprometido)	Uso del apoyo financiero
<b>Categoría 1 (10 mil USD)</b>							
Asociación de Mujeres Ciofánes de Dureno SOKU	2011	Artesanía y moda sostenible	Mujer Joven	1	50	7.4 mil 74%	Equipo productivo Equipos de trabajo Insumos
<b>Categoría 2 (20 mil USD)</b>							
Andi Wayusa	2020	Agroindustria	Mujer No joven	1	10	11.6 mil 58%	Equipo productivo Equipos de trabajo
Asociación Shuar Cultural Center	2019	Turismo y servicios vinculados	Hombre Joven	1	6	4.9 mil 25%	Equipos de trabajo Servicios (pág. web, branding)
Centro de Turismo Comunitario Ila Kucha	2017	Turismo y servicios vinculados	Hombre No joven	1	210	12.4 mil 62%	Equipos productivos Equipos de trabajo Instalación fibra óptica Servicio (capacitación en producción de artesanías)
<b>Categoría 3 (30 mil USD)</b>							
Asociación Challuwa Mikuna	2011	Agroindustria	Mujer No joven	1	20	23.5 mil 78%	Equipos productivos Equipos tecnológicos
Emnpresa Comunitaria El Pilchi Lodge y Mandi Wasi	2011	Turismo y servicios vinculados	Mujer No joven	1	210	10.2 mil 34%	Equipos productivos Equipos tecnológicos Generador solar (para acceso a internet)

Fuente: Herramienta de colección de información MEL\_AIRR\_FY22\_20221020, AIRR (2020a y 2020b), AIRR (2021a, 2021b y 2021c).

Elaboración: Equipo Evaluador

**Tabla 2.2. Emprendimientos apoyados por el proyecto AIRR - Perú**

Nombre del Emprendimiento Indígena	Año de creación	Sector de los emprendimientos indígenas	Líder del emprendimiento Género Juventud	Número de comunidades indígenas que participan en los emprendimientos indígenas	Número de socios en los emprendimientos indígenas	Monto desembolsado (USD y % del total comprometido)	Uso del apoyo financiero
<b>Categoría 1 (10 mil USD)</b>							
Cooperativa de Servicios Múltiples Shipibo Konibo Xetebo (KOSHICOOP)	2019	Agroforestería	Hombre No joven	10	102	10 mil 100%	Equipos de trabajo Honorarios
Asociación de Productores de Plantas Medicinales Ampik Sacha	2010	Maderables y/o no maderables	Mujer No joven	4	27	4.9 mil 100%	n.d.
Asociación de Mujeres Organizadas Choco Warmis	2013	Agroindustria	Mujer No joven	2	25	7 mil 70%	Equipos productivos Equipos de trabajo Reparación de equipo productivo Honorarios Insumos
Asociación Bosque de las Nuwas	2018	Turismo y servicios vinculados	Mujer No joven	1	75	6.8 mil 100%	Equipos de trabajo Honorarios Mobiliario Servicios (guion para turistas)
Asociación Social de Pescadores Artesanales de Paiche Puitsatawarakana Kukama (Aspappuku)	2018	Pesca y acuicultura sostenible	Hombre No joven	7	73	3.8mil 57%	Equipos de comunicación Acondicionamiento de la planta de transformación Registro sanitario Servicios (fichas técnicas y catálogos)
<b>Categoría 2 (20 mil USD)</b>							
Frutiawajún S.A.C.	2014	Agroindustria	Hombre No joven	1	3	7.2 mil 100%	Acondicionamiento de la planta de transformación

Nombre del Emprendimiento Indígena	Año de creación	Sector de los emprendimientos indígenas	Líder del emprendimiento Género Juventud	Número de comunidades indígenas que participan en los emprendimientos indígenas	Número de socios en los emprendimientos indígenas	Monto desembolsado (USD y % del total comprometido)	Uso del apoyo financiero
Asociación de Manejo de Bosques Naturales Esperanza (ABNME)	2014	Agroindustria	Hombre No joven	1	8	11.1 mil 73%	n.d.
Asociación de Mujeres Productoras Charapi de La Comunidad Nativa Musakarusha - Río Pastaza	2016	Pesca y acuicultura sostenible	Mujer No joven	1	20	14 mil 70%	Honorarios Trámites formalización Participación en ferias
<b>Categoría 3 (30 mil USD)</b>							
Asociación De Productores Kemito Ene	2010	Agroindustria	Hombre No joven	21	462	15 mil 50%	Honorarios Equipos productivos Servicios (diagramación catálogo)
Asociación Forestal Indígena Madre de Dios - AFIMAD	2008	Aprovechamiento de recursos	Hombre No joven	12	219	15 mil 50%	n.d.

**Tabla 2.3. Fortalecimiento de Capacidades de Gestión de los Emprendimientos Indígenas – Trimestre reportado: Octubre - diciembre 2021**

Brasil	Colombia	Ecuador	Perú
<b>Objetivo:</b> Fortalecer las capacidades de los líderes de cada emprendimiento a partir de módulos de capacitación empresarial, en temas de Legal, Contabilidad y Finanzas.			
<b>Desarrollo:</b> En Perú y Ecuador se culminó con las capacitaciones en tema Legal y, en Colombia, con las capacitaciones en tema de Contabilidad. Cada módulo fue dividido en sesiones teóricas, con la participación conjunta de todos los emprendimientos en cada país, y en sesiones personalizadas entre el capacitador y los miembros de cada emprendimiento, donde se reforzaron conceptos y se trabajaron necesidades específicas de cada emprendimiento.			
Aún no se han tenido avances en este período.	<p>En este periodo se culminó el <b>Módulo de Contabilidad</b>, donde se trabajaron 8 sesiones teóricas y 8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento. Cada sesión tuvo una duración de 2 horas, haciendo un total de <b>32 horas</b> para el desarrollo del módulo.</p> <p>También se tuvieron avances en las compras de materiales y equipos presupuestados para cada emprendimiento, siendo este liderado por WWF Colombia</p>	<p>En este periodo se culminó el <b>Módulo de Legal</b>, donde se trabajaron 9 sesiones teóricas y 8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento. Cada sesión tuvo una duración de 2 horas, haciendo un total de <b>34 horas</b> para el desarrollo del módulo.</p> <p>También se tuvieron avances en la ejecución de consultorías presupuestadas para 2 EI, siendo este liderado por WWF Ecuador.</p>	<p>En este periodo se culminó el <b>Módulo de Legal</b>, donde se trabajaron 8 sesiones teóricas y 8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento. Cada sesión tuvo una duración de 2 horas, haciendo un total de <b>32 horas</b> para el desarrollo del módulo.</p>
	<p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b> 2.4 personas por emprendimiento<sup>4/</sup></p>	<p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b> 6 personas por emprendimiento</p>	<p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b> 3.7 personas por emprendimiento</p>

**Tabla 2.3. Fortalecimiento de Capacidades de Gestión de los Emprendimientos Indígenas – Trimestre reportado: Enero - marzo 2022**

Brasil	Colombia	Ecuador	Perú
<p><b>Objetivo:</b> Fortalecer las capacidades de los líderes de cada emprendimiento a partir de módulos de capacitación empresarial, en temas de Legal, Contabilidad, Finanzas y Gestión</p>			
<p><b>Desarrollo:</b> En Perú y Ecuador se culminó con las capacitaciones en tema Contable y, en Colombia, con las capacitaciones en tema de Finanzas. Cada módulo fue dividido en sesiones teóricas, con la participación conjunta de todos los emprendimientos en cada país, y en sesiones personalizadas entre el capacitador y los miembros de cada emprendimiento, donde se reforzaron conceptos y se trabajaron necesidades específicas de cada emprendimiento. En el caso de Brasil, se desarrollaron talleres de manera presencial enfocados inicialmente en temas de gestión empresarial.</p>			
<p>En este periodo se ha venido desarrollando el <b>Módulo de Gestión de proyectos y Módulo de Gestión Financiera</b>, teniendo un avance un mínimo de <b>8 horas</b> por emprendimiento tanto en sesiones teóricas como con acompañamiento personalizado. Aun estos módulos están en curso continuando el acompañamiento en el siguiente periodo.</p>	<p>En este periodo se culminó el <b>Módulo de Finanzas</b>, donde se trabajaron 10 sesiones teóricas y 8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento. Cada sesión tuvo una duración de 2 horas, haciendo un total de <b>36 horas</b> para el desarrollo del módulo.</p>	<p>En este periodo se culminó el <b>Módulo de Contabilidad</b>, donde se trabajaron 10 sesiones teóricas y 7-8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento. Cada sesión tuvo una duración de 2 horas, haciendo un total máximo de <b>36 horas</b> para el desarrollo del módulo.</p>	<p>En este periodo se culminó el <b>Módulo de Contabilidad</b>, donde se trabajaron 11 sesiones teóricas y 6-8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento. Cada sesión tuvo una duración de 2 horas, haciendo un total máximo de <b>38 horas</b> para el desarrollo del módulo.</p>
<p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b> 3.4 personas por emprendimiento</p>	<p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b> 1.4 personas por emprendimiento <sup>4/</sup></p>	<p>También se tuvieron avances en la ejecución de consultorías y compras de maquinaria y equipos presupuestados para los 6 EI, siendo este liderado por WWF Ecuador.</p> <p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b> 0.83 personas por emprendimiento <sup>3/</sup></p>	<p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b> 1.6 personas por emprendimiento</p>

**Tabla 2.3. Fortalecimiento de Capacidades de Gestión de los Emprendimientos Indígenas – Trimestre reportado: Octubre - diciembre 2022**

Brasil	Colombia	Ecuador	Perú
<p><b>Objetivo:</b> Fortalecer las capacidades de los líderes de cada emprendimiento a partir de módulos de capacitación empresarial, en temas de Legal, Contabilidad, Finanzas y Gestión.</p> <p><b>Desarrollo:</b> En Perú, Colombia y Ecuador se culminaron con las capacitaciones en tema Legal, Contable y Financiero. Cada módulo fue dividido en sesiones teóricas, con la participación conjunta de todos los emprendimientos en cada país, y en sesiones personalizadas entre el capacitador y los miembros de cada emprendimiento, donde se reforzaron conceptos y se trabajaron necesidades específicas de cada emprendimiento. En el caso de Brasil, se desarrollaron talleres de manera presencial enfocados en temas de gestión empresarial y financieros.</p>			
<p>Durante este periodo se desarrollaron el Módulo de Gestión de Proyectos, el Módulo de Gestión Financiera, el Módulo de Comunicación y Marketing, el Módulo de Certificación y Trazabilidad con el Módulo de Desarrollo de Producto y el Módulo de Plan de Negocio, con una carga de trabajo de 8 horas cada uno, siendo sesiones teóricas y de seguimiento personalizado. Se realizaron visitas a cada una de las iniciativas indígenas con reuniones y aplicación del diagnóstico de talentos, y las capacitaciones de gestión financiera. Durante este período, también se celebró el Encuentro de Economía Indígena en Alter do Chão/PA.</p> <p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b> 2.1 personas por emprendimiento</p>	<p>Durante todo el AF22 con los EI de Colombia (exceptuando Comaiji) se realizaron 19 Talleres teóricos y 88 acompañamientos personalizados, de dos horas cada uno, en los Módulos de Contabilidad, Finanzas y Legal. En las diferentes sesiones y talleres participaron un total de 13 personas de los EI; 6 hombres y 7 mujeres. En total, todos los emprendedores participaron en 517 horas de capacitación durante el AF 2022, 272 en el módulo de finanzas, 170 en el módulo contable y 136 en el legal.</p> <p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legal: 1.4 personas por emprendimiento</li> <li>- Contable: 1.2 personas por emprendimiento</li> <li>- Financiero: 1.2 personas por emprendimiento</li> </ul>	<p>Durante el AF22 se desarrollaron talleres de capacitación en los Módulos legal, contable y financiero; haciendo un total de 27 sesiones teóricas y 133 sesiones personalizadas de 2 horas cada una. En el módulo de legal se trabajaron 9 sesiones teóricas y 8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento, en el módulo de contabilidad se trabajaron 10 sesiones teóricas y hasta 8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento, y en el módulo de finanzas se trabajaron 8 sesiones teóricas y hasta 9 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento. También se tuvieron avances en la ejecución de consultorías y compras de maquinaria y equipos presupuestados para los 6 EI, siendo este liderado por WWF Ecuador.</p> <p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legal: 0.83 personas por emprendimiento</li> <li>- Contable: 0.83 personas por emprendimiento</li> <li>- Financiero: 0.5 personas por emprendimiento</li> </ul>	<p>Durante el AF22 se desarrollaron talleres de capacitación en los <b>Módulos legal, contable y financiero</b>; haciendo un total de 29 sesiones teóricas y 438 sesiones personalizadas de 2 horas cada una. En el módulo de legal se trabajaron 8 sesiones teóricas y hasta 8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento, en el módulo de contabilidad se trabajaron 11 sesiones teóricas y hasta 8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento, y en el módulo de finanzas se trabajaron 10 sesiones teóricas y hasta 8 sesiones de asesorías personalizadas con cada emprendimiento.</p> <p><b>Participación promedio<sup>3/</sup>:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legal: 0.9 personas por emprendimiento</li> <li>- Contable: 1 personas por emprendimiento</li> <li>- Financiero: 0.9 personas por emprendimiento</li> <li>- Narrativa de ventas: 1.8 personas por emprendimiento</li> </ul>

<sup>1/</sup> Reporte trimestral.

<sup>2/</sup> Reporte anual.

<sup>3/</sup> Se considera a los participantes que hayan cumplido con el criterio del proyecto de haber asistido a más del 75% de las horas establecidas para ser considerado capacitado.

<sup>4/</sup> El emprendimiento Comaiji no ha podido participar de las capacitaciones debido a que no cuenta con acceso a internet ni equipos (laptop o celular).

Fuente: NESsT (2021 y 2022), AIRR (2021b).

Elaboración: Equipo evaluador

**Tabla 2.4. Espacios de discusión e intercambio sobre economía indígena**

<b>Nombre y año del evento</b>	<b>Año</b>	<b>Cantidad y temática</b>	<b>Participantes: países y actores</b>
Espacio Amazónico	AF2020	2 foros 1) Cultura indígena y emprendimientos (agosto) 2) Intercambio de experiencias de iniciativas de negocio con impactos socioambientales (Setiembre)	Todos los países Organizaciones indígenas y Emprendimientos Indígenas
Espacio Amazónico	AF2021	11 foros Intercambios para compartir conocimientos y experiencias sobre la cultura emprendedora y economía indígena	Todos los países Organizaciones indígenas y Emprendimientos Indígenas
Espacio Amazónico	AF2022	4 foros. Temáticas: 1) La medición del impacto como estrategia de crecimiento; 2) Ordenando las operaciones para impulsar su negocio; 3) Experiencias con el consumidor: cliente final vs cliente corporativo; 4) Lentes de Género para impulsar sus iniciativas económicas.	Todos los países Organizaciones indígenas y Emprendimientos Indígenas
Encuentro de Economía Indígena	2022	1 encuentro Intercambio de experiencias entre los siete Emprendimientos Indígenas	Brasil Emprendimientos Indígenas Otras entidades
Primer Encuentro de emprendimientos de impacto: "Historias de impacto, una sola comunidad"	2022	3 encuentros simultáneos Los emprendimientos fortalecieron sus aprendizajes de liderazgo e intercambiaron experiencias no solo a nivel de cada país sino con otros países.	Colombia, Ecuador, Perú El evento se llevó a cabo de manera simultánea en Mocoa (Colombia), El Coca (Ecuador) y Tarapoto (Perú) Emprendimientos indígenas
Tres conversatorios sobre economía indígena en las tres zonas del Putumayo	2022	3 conversatorios. Temas: 1) Qué es economía indígena; 2) Cómo podemos fortalecer la economía indígena; 3) Economía Indígena y Gobernanza; 4) Conclusiones y reflexiones.	Colombia OPIAC, OZIP, NESsT y WWF
Taller sobre economía indígena	2022	1 taller Construcción de forma participativa del concepto de economía indígena (agosto)	Ecuador CONFENIAE y 23 filiales

Fuente: AIRR (2020c, 2021d, 2022b).

Elaboración: Equipo evaluador

**Tabla 3.1. Funciones de los Comités aprobadas en su instalación**

<b>CDR</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar orientación estratégica, durante mínimo dos reuniones del proyecto, cada año, en los dos espacios de pausa y reflexión.</li> <li>• Validar y aportar, anualmente, en la participación de las organizaciones indígenas (nacionales y regional) en los espacios de incidencia en el marco del Proyecto.</li> <li>• Abordar cualquier otro desafío u oportunidad que tenga un impacto en el proyecto en general.</li> <li>• Considerar la articulación entre las organizaciones en la planificación y manejo de recursos.</li> <li>• Compartir análisis de contexto de los países a nivel ambiental y de los PPII, sobre proyectos extractivistas y de infraestructura (catastro y procesos de consultas previas, análisis político/económico).</li> <li>• Articular los comités nacionales y el regional, para tener insumos y compartir conocimientos.</li> </ul>							
<b>CDN</b>				<b>CEI</b>			
<b>BRASIL</b>	<b>COLOMBIA</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>PERU</b>	<b>BRASIL</b>	<b>COLOMBIA</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>PERU</b>
OOII para la intervención en los paisajes priorizados. Elaborar planes de trabajo a partir del FY21 con el equipo PMU. Monitoreo de la implementación técnica y presupuestal (implementación del plan de trabajo, del Plan MEL, monitoreo de la ejecución presupuestal) Participar en los procesos de pausa y reflexión como parte de la gestión adaptativa. Participar en la	Seguimiento a las actividades del proyecto y construcción conjunta de planes de trabajo anuales. Selección de sitios de trabajo (acciones del proyecto) en las zonas del paisaje. Participación en las estrategias clave de intervención del proyecto. Insumos y retroalimentación sobre estudios socio económicos, el Plan de Género y Juventudes, Participación en la gobernanza del Programa de	Conformidad con las áreas de intervención del proyecto una vez que se incrementa el perímetro para incluir en su totalidad a las nacionalidades que están cortadas por los bloques petroleros (ejemplo. Secoya). También solicitó CONFENIAE que se incluya a la nacionalidad AWA Énfasis al objetivo 2 Recursos. “Escalamiento de las empresas indígenas de manera equitativa y sostenible a nuevos mercados, porque	Es el espacio de la toma de decisiones de manera consensuada para la implementación del proyecto a través de las reuniones periódicas, con la finalidad que todos los miembros del comité estén informados sobre el avance del proyecto y para que las decisiones relevantes puedan verse en este espacio. Coordinaciones técnicas, en el marco de las actividades y acciones del proyecto así mismo	Participar de las sesiones del CEI y de los espacios de consulta para validar conceptos y criterios. Participar del proceso de selección de IEI (iniciativas económicas indígenas) que recibirán la incubación, así como su acompañamiento, a través de las reuniones del CEI. Ejecutar las actividades y demandas definidas por el conjunto de las organizaciones participante del CEI.	Desarrollo y validación del Concepto sobre Emprendimientos / Empresas indígenas. Validación de las bases de convocatoria de Emprendimientos / Empresas indígenas. Evaluación y selección de iniciativas, emprendimientos y/o empresas indígenas para recibir apoyo del proyecto. Evaluar y compartir las lecciones aprendidas de las empresas indígenas durante el proceso de acompañamiento	Planeación y seguimiento de las actividades del Objetivo 2 Desarrollo y validación del Concepto sobre Emprendimientos/Empresas indígenas Validación de las bases de convocatoria de emprendimientos /Empresas Indígenas Evaluación y selección de iniciativas, emprendimientos y/o empresas indígenas para recibir apoyo del proyecto Evaluación y	La creación del Comité de Economía Indígena es sustantiva al abrir el canal de vinculación y diálogo con las diferentes organizaciones por lo que serán mecanismo de consulta y participación multisectorial. Además, se podrá obtener retroalimentación en la ejecución de las siguientes actividades del proyecto: Desarrollo y validación del Concepto sobre emprendimientos/e

CDN				CEI			
BRASIL	COLOMBIA	ECUADOR	PERU	BRASIL	COLOMBIA	ECUADOR	PERU
definición de estrategias de los proyectos a nivel nacional. Contribuir con la APEA y en el PGJ. Acompañar la implementación del PGJ. Contribuir con las metodologías de formación y definir participantes. Selección de participantes: espacios internacionales advocacy, y del entrenamiento y pasantías. Participación en la implementación del sistema de monitoreo indígena. Participación en la gobernanza del Programa de Entrenamiento en Gobernanza Territorial Indígena. (recibe actualizaciones a través de los PF)	Formación en Gobernanza Territorial Indígena, Herramienta a través de la cual se hace el proceso de fortalecimiento de capacitaciones (metodología selección de participantes, temas relevantes, currículo, otros). Participación de delegados de organizaciones indígenas, en espacios de incidencia internacional. Cualquier organización miembro del Comité Directivo Nacional puede convocar a reunión del mismo.	en Ecuador este objetivo cuenta con recursos que serán canalizados para fortalecer los emprendimientos /empresas y cuya orientación se dará desde el Comité de Economía Indígena: El objetivo dos tiene como meta anual el apoyo a 5 emprendimientos/ empresas indígenas para que cuenten con capacidades de gestión empresarial fortalecidas en Ecuador.	se va a coordinar con el comité de economía indígena para la implementación de acciones y criterios para la promoción de emprendimientos y validación también de la convocatoria y otras acciones en torno a la convocatoria de emprendimiento indígena que se viene desarrollando.	Transmitir y compartir en tiempo hábil los acuerdos o resultados a los que sus representados.	de estas.	apreciación de las lecciones aprendidas de las empresas indígenas durante el proceso de acompañamiento de las mismas. Transmitir los acuerdos o resultados a sus representados	mpresas indígenas. Validación de las bases de convocatoria de emprendimientos/e mpresas indígenas. Evaluación y selección de emprendimientos/e mpresas indígenas para recibir apoyo del proyecto. Evaluar y compartir las lecciones aprendidas de emprendimientos/e mpresas indígenas durante el proceso de acompañamiento de las mismas. Sensibilización y concientización de la cultura empresarial entre los líderes comunitarios.

Fuente; Actas de instalación de los Comités de los cuatro países. Carpeta 11. Comités. Elaboración Equipo Evaluador

**Tabla 3.2. Funciones de los CDN**

Brasil	Colombia	Ecuador	Perú
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los lugares y OOII para la intervención en los paisajes priorizados.</li> <li>- Elaborar planes de trabajo a partir del FY21 con el equipo PMU.</li> <li>- Monitoreo de la implementación técnica y presupuestal (implementación del plan de trabajo, del Plan MEL, monitoreo de la ejecución presupuestal)</li> <li>- Participar en los procesos de pausa y reflexión como parte de la gestión adaptativa.</li> <li>- Participar en la definición de estrategias de los proyectos a nivel nacional.</li> <li>- Contribuir con la APEA y en el PGJ. Acompañar la implementación del PGJ.</li> <li>- Contribuir con las metodologías de formación y definir participantes.</li> <li>- Selección de participantes: espacios internacionales de advocacy, y del entrenamiento y pasantías.</li> <li>- Participación en la implementación del sistema de monitoreo indígena.</li> <li>- Participación en la gobernanza del Programa de Entrenamiento en Gobernanza Territorial Indígena. (recibe actualizaciones a través de los PF).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento a las actividades del proyecto y construcción conjunta de planes de trabajo anuales.</li> <li>- Selección de sitios de trabajo (acciones del proyecto) en las zonas del paisaje.</li> <li>- Participación en las estrategias clave de intervención del proyecto.</li> <li>- Insumos y retroalimentación sobre estudios socio económicos, el Plan de Género y Juventudes, y otras.</li> <li>- Participación en la gobernanza del Programa de Formación en Gobernanza Territorial Indígena, Herramienta a través de la cual se hace el proceso de fortalecimiento de capacitaciones (metodología selección de participantes, temas relevantes, currículo, otros).</li> <li>- Participación de delegados de organizaciones indígenas, en espacios de incidencia internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformidad con las áreas de intervención del proyecto una vez que se incrementa el perímetro para incluir en su totalidad a las nacionalidades que están cortadas por los bloques petroleros (ejemplo. Secoya). También solicitó CONFENIAE que se incluya a la nacionalidad AWA.</li> <li>- Énfasis al objetivo 2 Recursos. “Escalamiento de las empresas indígenas de manera equitativa y sostenible a nuevos mercados, porque en Ecuador este objetivo cuenta con recursos que serán canalizados para fortalecer los emprendimientos/ empresas y cuya orientación se dará desde el Comité de Economía Indígena: El objetivo dos tiene como meta anual el apoyo a 5 emprendimientos/empresas indígenas para que cuenten con capacidades de gestión empresarial fortalecidas en Ecuador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el espacio de la toma de decisiones de manera consensuada para la implementación del proyecto a través de las reuniones periódicas, con la finalidad que todos los miembros del comité estén informados sobre el avance del proyecto y para que las decisiones relevantes puedan verse en este espacio.</li> <li>- Coordinaciones técnicas, en el marco de las actividades y acciones del proyecto así mismo se va a coordinar con el comité de economía indígena para la implementación de acciones y criterios para la promoción de emprendimientos y validación también de la convocatoria y otras acciones en torno a la convocatoria de emprendimiento indígena que se viene desarrollando.</li> </ul>

Fuente: 11. Comités. Actas de Instalación  
Elaboración. Equipo Evaluador

**Tabla 6.1. Cumplimiento de metas programadas en AIRR**

Nro.	Indicador	Línea de Base	Primer Año		Segundo Año		Tercer Año		Meta Total
			Meta Programada	Meta Lograda	Meta Programada	Meta Lograda	Meta Programada	Meta Lograda	
AIRR 1C	v de Has Cobertura forestal <sup>32</sup>	3127,190 May 2021	-	-	3116,875	3116,875	3114,507	4803,302	4798, 259
AIRR 3	N. de Has manejo mej <sup>33</sup>	6122,027 May2021	0	0	1410,334	1473,149	2135,526	1629,47 0	6118,654
AIRR 4C	N. de Pers con Benef <sup>34</sup>	0	0	0	430	428	1,500	3,853	5000
AIRR 5C	Número de Pers capacitadas <sup>35</sup>	1569 Dic2020 May2021 <sup>36</sup>	50	7	200	280	300	794	450
AIRR 6C	Número de OOII proporción insumos a tomadores de decisión	4 Dic2020	0	0	7	5	7	7	34
AIRR 7C	Número. de instituciones o tomadores decisión con planes/ medidas incluyen/prioridades OOII	33 May 2021	0	1	1	4	3	9	7
AIRR 9C	Número de El apoyados para el desarrollo de sus capacidades empresariales.	0 May 2021	0	0	20	22	25	29	30

<sup>32</sup> AIRR 1CN. Has con cobertura forestal en las áreas de intervención de AIRR en la cuenca amazónica.

<sup>33</sup> AIRR 3. Número de hectáreas de áreas de valor biológico significativo bajo manejo mejorado como resultado de la asistencia del USG [EG.10.2-2]

<sup>34</sup> AIRR 4 Número de personas recibiendo co-beneficios de medios de vida (monetarios o no monetarios) asociados con la implementación de actividades sostenibles a escala de paisaje, bajo asistencia del USG [EG.13-5]

<sup>35</sup> AIRR 5 Número de personas capacitadas en paisajes sostenibles con el apoyo del USG [EG.13-1].

Nro.	Indicador	Línea de Base	Primer Año		Segundo Año		Tercer Año		Meta Total
			Meta Programada	Meta Lograda	Meta Programada	Meta Lograda	Meta Programada	Meta Lograda	
AIRR 10C	Número de emprendimientos indígenas con socios comerciales nuevos.	0 May 2021	0	0	0	0	0	7	10
AIRR 11C	Porcentaje de incremento en ventas de emprendimientos/empresas indígenas apoyados.	0% May 2021	0%	0%	0%	0%	0%	0%	35%
AIRR 12C	Financiamiento adicional recaudado para apoyar a los emprendimientos indígenas.	0 May 2021	0	0	0	0	0	186,947	500,000
AIRR 13C	Porcentaje de organizaciones asistidas por USG con desempeño mejorado	0 Set 2020	N/A	N/A	75%	21%	61%	26% (67% OOI 17% EI)	80%
AIRR 14C	Número de empresas del sector privado comprometidas con los objetivos de asistencia exterior de los E. U.	0 May 2022	N/A	N/A	N/A	N/A	27	31	32

Fuente: Reportes de los 3 años Proyecto AIRR

Elaboración: Equipo Evaluador

# ANEXO H: DECLARACIÓN DE NO CONFLICTO DE INTERESES

## Instrucciones:

Perú MELS del proyecto USAID se llevará a cabo para que no estén sujetos a la percepción o realidad de medición o reporte sesgado debido a conflicto de intereses<sup>1</sup>. Para las evaluaciones externas, todos los miembros del equipo de evaluación proporcionarán una declaración firmada que atestigüe la falta de conflicto de intereses o describa un conflicto de intereses existente en relación con el proyecto que se está evaluando<sup>2</sup>.

Los evaluadores de los proyectos de USAID tienen la responsabilidad de mantener la independencia para que las opiniones, conclusiones, juicios y recomendaciones sean imparciales y sean vistos como imparciales por terceros. Los evaluadores y los miembros del equipo de evaluación deben revelar todos los hechos pertinentes relativos a conflictos de intereses reales o potenciales que puedan llevar a terceros razonables con conocimiento de los hechos y circunstancias pertinentes a concluir que el evaluador o miembro del equipo de evaluación no es capaz de mantener la independencia y, por lo tanto, no es capaz de ejercer un juicio objetivo e imparcial sobre todas las cuestiones relacionadas con la realización y presentación de informes sobre el trabajo. El liderazgo de la Unidad Operativa, en estrecha consulta con el Oficial de Contratación, determinará si el conflicto de intereses real o potencial es uno que debe descalificar a una persona del equipo de evaluación o requerir la recusación por parte de esa persona para evaluar ciertos aspectos del proyecto (s).

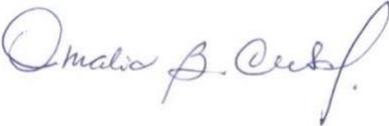
Además, si los miembros del equipo de evaluación obtienen acceso a información patentada de otras compañías en el proceso de realizar la evaluación, entonces deben acordar con las otras compañías proteger su información del uso o divulgación no autorizada mientras permanezca patentada y abstenerse de usar la información para cualquier propósito que no sea aquel para el cual fue proporcionada<sup>3</sup>.

## **Los conflictos de intereses reales o potenciales pueden incluir, pero no se limitan a:**

1. Familiar inmediato o familiar cercano que sea un empleado de la unidad operativa de USAID que administra el (los) proyecto (s) que se está evaluando o la organización (s) implementadora (s) cuyo (s) proyecto (s) se está evaluando.
2. Interés financiero que es directo, o es significativo/material aunque indirecto, en la(s) organización(es) ejecutora(s) cuyos proyectos están siendo evaluados o en el resultado de la evaluación.
3. Experiencia actual o anterior, directa o significativa/material, aunque indirecta, con el proyecto o proyectos que se evalúan, incluida la participación en el diseño del proyecto o las iteraciones anteriores del proyecto.
4. Experiencia laboral actual o previa o búsqueda de empleo con la unidad operativa de USAID que administra la evaluación o la(s) organización(es) implementadora(s) cuyos proyectos(s) están siendo evaluados.
5. Experiencia laboral actual o previa con una organización que puede ser vista como un competidor de la industria con la(s) organización(es) implementadora(s) cuyos proyectos están siendo evaluados.
6. Ideas preconcebidas hacia individuos, grupos, organizaciones u objetivos de los proyectos y organizaciones particulares que se están evaluando que podrían sesgar la evaluación.

<b>Name</b>	Amalia Cuba Salerno	
<b>Title</b>	Evaluadora Principal	
<b>Organization</b>	Instituto de Estudios Peruanos	
<b>Evaluation Position?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Team Leader	<input type="checkbox"/> Team member
<b>Evaluation Award Number (contract or other instrument)</b>	Subcontract № S-21-1019-IEP-02 Task Order № LINK-006-2022	
<b>USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)</b>	Amazon Indigenous Rights and Resources (AIRR), Amazon Indigenous Rights and Resources (AIRR)	
<b>I have real or potential conflicts of interest to disclose.</b>	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>If yes answered above, I disclose the following facts:</b> <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</li> <li>3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</li> <li>4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</li> </ol>	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

<b>Signature</b>	
<b>Date</b>	03.10.2022

<b>Name</b>	Rosa Morales Saravia
<b>Title</b>	Investigadora Principal
<b>Organization</b>	Instituto de Estudios Peruanos
<b>Evaluation Position?</b>	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
<b>Evaluation Award Number</b> (contract or other instrument)	Subcontract № S-21-1019-IEP-02 Task Order № LINK-006-2022
<b>USAID Project(s) Evaluated</b> (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	Amazon Indigenous Rights and Resources (AIRR), Amazon Indigenous Rights and Resources (AIRR)
<b>I have real or potential conflicts of interest to disclose.</b>	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<b>If yes answered above, I disclose the following facts:</b> <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</li> <li>3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</li> <li>4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</li> </ol>	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

<b>Signature</b>	
<b>Date</b>	03.10.22

<b>Name</b>	Alvaro Gálvez Pasco		
<b>Title</b>	Investigador Principal		
<b>Organization</b>	INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS		
<b>Evaluation Position?</b>	<input type="checkbox"/>	Team Leader.	<input checked="" type="checkbox"/> Team member
<b>Evaluation Award Number (contract or other instrument)</b>	Subcontract № S-21-1019-IEP-02 Task Order № LINK-006-2022		
<b>USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)</b>	Amazon Indigenous Rights and Resources (AIRR), Amazon Indigenous Rights and Resources (AIRR)		
<b>I have real or potential conflicts of interest to disclose.</b>	<input type="checkbox"/> Yes	<input checked="" type="checkbox"/> No	
<p><b>If yes answered above, I disclose the following facts:</b>  <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</li> <li>3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</li> <li>4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</li> </ol>			

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

<b>Signature</b>	
<b>Date 03.10.22</b>	