



*Fotografía: CONDESAN*

# EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA NATURAL PARA LA SEGURIDAD HÍDRICA EN EL PERÚ (INSH)

**INFORME FINAL**

Diciembre 2022

Esta publicación fue producida por encargo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparado independientemente por EnCompass LLC para Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad (Contrato No. 72052719D00001). Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

# RESUMEN

La actividad Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica (INSH) tiene como propósito incrementar las inversiones en infraestructura natural (IN) para mejorar la seguridad hídrica y la resiliencia al cambio climático. Empezó en diciembre de 2017 y termina en junio de 2023. La evaluación intermedia busca identificar lecciones aprendidas y recomendaciones para el período de implementación restante, la sostenibilidad de los resultados, y el diseño de nuevas iniciativas.

Los hallazgos muestran que INSH ha realizado importantes avances en la concientización de los funcionarios públicos, la generación de información, el desarrollo de capacidades y la generación de una importante cartera de proyectos de infraestructura natural. La consolidación de este esfuerzo se logrará con la movilización de dichas inversiones, cuando hayan sido programadas en el presupuesto de las entidades ejecutoras. Los acuerdos con las comunidades enfrentaron dificultades por la desconfianza y falta de organización de la población y la demora en la ejecución de los proyectos que no les ha permitido ver beneficios en el corto plazo. De allí la recomendación de incluir a las comunidades en etapas estratégicas del diseño e implementación de los proyectos de IN. Con respecto a la incorporación del enfoque de género, INSH ha brindado asistencia técnica a las entidades rectoras y ejecutoras, y elaborado un diagnóstico y guía con recomendaciones para la inclusión del enfoque de género en el diseño e implementación de proyectos de IN. La recomendación sobre este tema es continuar trabajando con las entidades y las comunidades para eliminar los estereotipos de género vinculados a la gestión de los recursos hídricos, presentes en entidades del sector y en la comunidad.

# ABSTRACT

The Natural Infrastructure for Water Security (NIWS) activity aims to increase investments in natural infrastructure (NI) to improve water security and resilience to climate change. The project began in December 2017 and will conclude in June 2023. The mid-term evaluation seeks to identify lessons learned, provide recommendations for the remaining implementation period, promote sustainability of results, and provide input for the design of new initiatives.

Evaluation findings indicate that NIWS has made considerable progress in several areas including, raising awareness among public officials, generating valuable information, building capacity, and developing a robust portfolio of natural infrastructure projects. However, the successful completion of this effort depends on the mobilization of investments for that portfolio and their programming into the budget of the executing entities. Unfortunately, there have been difficulties in the relationship with participant communities due to distrust, lack of organization and lack of evidence of short-term benefits, resulting in delays in the execution of projects. To address this issue, the recommendation is that local communities be involved in the strategic stages of the design and implementation of the NI projects. Regarding the gender mainstreaming objective, NIWS has provided technical assistance to the governing and executing entities and has prepared a diagnosis and guide with recommendations for gender inclusion in the design and implementation of NI projects. The recommendation in this area is to continue working with the entities and communities to eliminate gender stereotypes related to water resource management, which exist in public sector entities and in the community.

# CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	iii
RESUMEN EJECUTIVO .....	v
PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	i
Propósito	i
Preguntas de Evaluación	i
ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....	4
MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y LIMITACIONES .....	7
Técnicas de Recolección de Datos	7
Muestra	8
Fortalezas y Limitaciones	9
HALLAZGOS.....	11
Diseño	11
Eficacia	30
sostenibilidad	67
LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS.....	77
Lecciones Aprendidas	77
Buenas prácticas	79
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS.....	98
ANEXO A. EXECUTIVE SUMMARY	98
ANEXO B: EQUIPO DE EVALUACIÓN	105
ANEXO C: TÉRMINOS DE REFERENCIA – EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO	107
ANEXO D: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	122
ANEXO E: ENTREVISTAS REALIZADAS	137
ANEXO F: VISITAS A CAMPO	138
ANEXO G: TALLER DE CO-CREACIÓN DE RECOMENDACIONES	139
ANEXO H: CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	140
ANEXO I: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA EN EL TRABAJO DE CAMPO	141
ANEXO J: RECOMENDACIONES PROPUESTAS EN TALLER DE CO-CREACIÓN	142
ANEXO K: DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES	147

# SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANA	Autoridad Nacional del Agua
ARCC	Autoridad para la Reconstrucción con Cambios
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CEPLAR	Centro Regional de Planeamiento Estratégico
ChiRiLuMa	Cuenca Hidrográfica de Chillón-Rímac-Lurín-Alto Mantaro
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas frente al Cambio Climático
CONAMUCC	Cooperación para la formación del Grupo de Interés Nacional “Mujer y Cambio Climático”
CONDESAN	Consortio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina
CUBHIC	Cuantificación de Beneficios Hídricos de Intervenciones en Cuencas
ENAP	Escuela Nacional de Administración Pública
EPS	Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento
GIRH	Gestión Integrada de Recursos Hídricos
GOLO	Gobierno Local
GORE	Gobierno Regional
GRD	Gestión del Riesgo de Desastres
HIRO	Herramienta para la Identificación Rápida de Oportunidades para la Infraestructura Natural
IN	Infraestructura Natural
INAIGEM	Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña
INSH/NIWS	Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica
IOARR	Inversiones de Optimización, de Ampliación Marginal, de Rehabilitación y de Reposición
IRMA	Identificación de Medidas Rápidas para la Acción
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MERESE	Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos
MEVA/MEL	Monitoreo, evaluación y aprendizaje
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINCU	Ministerio de Cultura
MINEDU	Ministerio de Educación
MVCS	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
NDC	Contribuciones Nacionalmente Determinadas
ODS	Oficinas desconcentradas – SUNASS

OECD/OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	Organización No Gubernamental
OSCE	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado
OT	Objetivo Transversal del Proyecto INSH
OxI	Obras por Impuestos
PCM	Presidencia de Consejo de Ministros
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PIP	Proyectos de Inversión Pública
RI	Resultado Intermedio
SbN	Soluciones Basadas en la Naturaleza
SEDAPAL	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
SEH	Servicios Ecosistémicos Hídricos
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú
SERFOR	Servicio Nacional Forestal
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
SH	Seguridad Hídrica
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SPDA	Sociedad Peruana de Derecho Ambiental
SUNASS	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento
TdC	Teoría de Cambio
TEG	Transversalización del Enfoque de Género
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

# RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica (INSH) tiene como propósito incrementar la escala de inversiones en infraestructura natural (IN) como una estrategia para mejorar la seguridad hídrica y la resiliencia al cambio climático. Para lograr el propósito del Proyecto se plantearon tres objetivos: (O1) mejorar un entorno adecuado para la adopción de la IN, (O2) mejorar la gestión de la información para la toma de decisiones sobre IN, y (O3) generar proyectos de IN diseñados, financiados e implementados en cuencas vulnerables. Asimismo, el Proyecto cuenta con un objetivo transversal (OT) para incorporar el enfoque de género (TEG) en las inversiones de IN.

El Proyecto inició su periodo de ejecución en diciembre del 2017 y concluye en junio del 2023, cuenta con un financiamiento de US\$27.5 millones (USAID y Gobierno de Canadá), y tiene alcance nacional.<sup>1</sup> No obstante, para enfocar sus esfuerzos y tener impacto a nivel territorial se han priorizado algunas cuencas hidrográficas, como zonas de intervención, en seis regiones distintas.<sup>2</sup>

## PROPÓSITO

El propósito de la evaluación intermedia es identificar las lecciones aprendidas y ofrecer recomendaciones para (i) la planificación del Proyecto INSH en su período de implementación restante, (ii) fomentar la sostenibilidad de sus resultados, y (iii) diseñar las futuras iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza para la resiliencia hídrica y climática en el Perú y otros países. La evaluación intermedia abarca el periodo de implementación del Proyecto desde su inicio (junio del 2017) a marzo del 2022 e incluye el análisis de tres criterios:

Tabla 1. Objetivos de los criterios analizados en la evaluación intermedia

<b>PERTINENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>
Determinar si el diseño del Proyecto INSH (estrategias y teoría de cambio -TdC) y sus posteriores modificaciones han sido pertinentes	Identificar los principales resultados alcanzados, determinar su grado de contribución al alcance de los objetivos e identificar los factores que han facilitado u obstaculizado su cumplimiento	Evaluar la sostenibilidad de los beneficios del Proyecto después de su plazo de ejecución

## METODOLOGÍA

La evaluación utilizó una metodología mixta que comprende técnicas cualitativas y cuantitativas. Por un lado, se realizaron 29 entrevistas virtuales a profundidad con informantes clave, 2 visitas de campo a comunidades campesinas donde se implementaron proyectos de IN (Comunidad Campesina de Carampoma y Comunidad Campesina de San Bartolomé) donde se recogió información cualitativa de 66 miembros de ambas comunidades, y un taller participativo de co-creación de recomendaciones con los ejecutores del Proyecto INSH. Por otro lado, se revisó la información documental brindada por el Proyecto para determinar los avances en términos de sus indicadores de resultados.

<sup>1</sup> Las actividades desarrolladas del Proyecto INSH inciden en políticas, programas e instituciones de este nivel.

<sup>2</sup> Estas cuencas son Chira-Piura (Piura), Chillón-Rímac-Lurín-Alto Mantaro (Lima), Quilca-Chili (Arequipa), Tambo-Moquegua (Moquegua), Mayo (San Martín), y Vilcanota- Urubamba (Cusco).

# HALLAZGOS

A continuación, se presentan los hallazgos más saltantes de acuerdo con las preguntas de evaluación y los objetivos del Proyecto.

## ¿En qué medida son pertinentes los supuestos (incluidas las relaciones causa-efecto) de la TdC inicial?

Para alcanzar el propósito del Proyecto INSH –Incrementar la escala de inversiones en IN como una estrategia para mejorar la seguridad hídrica y la resiliencia al cambio climático–, el diseño del proyecto estableció tres objetivos y un objetivo transversal sobre enfoque de género:

- **Objetivo 1:** Dado que el concepto de IN no era ampliamente conocido dentro del ámbito de inversiones, el diseño consideró, de forma pertinente, establecer la creación de un entorno que propicie la IN.
- **Objetivo 2:** La información sobre IN era escasa, por ello el diseño establece, pertinentemente, la gestión de la información para la toma de decisiones sobre IN.
- **Objetivo 3:** Las estrategias diseñadas estuvieron principalmente dirigidas a la creación de un portafolio de proyectos de IN y a su financiamiento, respaldándose en la implementación a cargo de las entidades ejecutoras. Sin embargo, se subestimó el tiempo que requiere la movilización de inversiones y se sobrestimó la calidad de los proyectos avanzados en su formulación. De otro lado, el modelo de desarrollo de capacidades del Proyecto, “learning by doing”, tuvo limitado alcance en las fases siguientes, por ejemplo, implementación.
- **Objetivo Transversal:** el Proyecto, en colaboración con el Gobierno de Canadá, diseñó e incorporó estrategias específicas de género de forma transversal (Plan de Acción de Género). Sin embargo, estas estrategias no estuvieron adecuadamente reflejadas en la TdC general.

## ¿Cómo se ha adaptado la TdC del Proyecto? ¿Cuáles fueron las razones de estas adaptaciones y en qué medida hicieron más relevante la TdC?

Los objetivos y resultados de la TdC del Proyecto no han cambiado en el tiempo; las estrategias se han ido modificando para mejorar la intervención:

- En función a las necesidades de sus aliados clave: se incorporó un enfoque de trabajo por clientes donde se ramificaron actividades y resultados.
- En función al contexto: se propiciaron espacios de colaboración entre autoridades para consensuar su posición sobre el trabajo en torno a la IN, en áreas donde se identificó una mayor oportunidad para la promoción de las inversiones.

## ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos por el Proyecto hasta la fecha (previstos y no previstos)?

- **Objetivo 1:** Creación de un entorno propicio para la IN
  - El Proyecto presenta un gran avance en la concientización a nivel de autoridades del gobierno nacional y de los entes rectores de los recursos hídricos. Ello ha permitido

lograr la inclusión de la IN en diversos documentos de gestión de las instituciones del Estado.<sup>3</sup>

- A nivel de gobiernos regionales y locales, la concientización y posicionamiento de la IN enfrentó un reto adicional debido a las dificultades derivadas de la alta rotación de las autoridades a cargo.
- A nivel de comunidades, se desarrollaron lineamientos para la formulación de proyectos en IN que enfatizan y guían el involucramiento de comunidades; y se incluyeron en los proyectos de IN beneficios directos para comunidades.<sup>4</sup>
- **Objetivo 2: Desarrollo y difusión de herramientas**
  - El Proyecto logró añadir lineamientos para el desarrollo de proyectos de IN que antes no estaban definidos, generar herramientas para mejorar la calidad de los proyectos desde su identificación hasta su formulación, y formar una cartera de profesionales capacitados en IN.
  - El Proyecto incorporó una nueva estrategia para la difusión de la información y las herramientas generadas: las orquestas comunicacionales. Ello, a su vez, contribuyó a que varias herramientas tengan un hogar institucional.
- **Objetivo 3: Diseño e implementación de proyectos de IN**
  - El Proyecto INSH contribuyó a cubrir la falta de personal, capacidades, herramientas técnicas, información y evidencia científica de sustento para la creación de un portafolio sólido de proyectos de IN.
  - El Proyecto contribuyó a la creación de un mercado en el que las EPS, la ARCC y los GORE demandan servicios para diseñar y formular proyectos en IN, y en el que consultores y ONG ofrecen servicios para cubrir esta demanda.
- **Objetivo Transversal: Transversalización del enfoque de género**
  - El Proyecto brindó asistencia técnica al MIMP para lograr la incorporación de género en las entidades nacionales con rectoría en el sector hídrico.<sup>5</sup>
    - Los esfuerzos para promover la TEG lidian con los marcados estereotipos, la inexistencia de liderazgo dentro de las instituciones para implementar la TEG, y la ausencia de procesos y procedimientos en la materia.
  - El Proyecto promovió diversas estrategias que van desde desarrollo de herramientas y foros, hasta un acompañamiento más personal con instituciones como el MINAM, MIMP y ONG orientadas a promover la TEG.
  - A nivel de proyectos en IN, el Proyecto avanzó en el diagnóstico y diseño de una guía con recomendaciones para la inclusión de la TEG desde su diseño.

---

<sup>3</sup> A partir de las estrategias comunicacionales desarrolladas, se extendió la información sobre IN a la sociedad civil, adaptando el lenguaje y la forma de presentación de los mensajes.

<sup>4</sup> Aún se enfrentan dificultades en el acercamiento y sensibilización de algunas comunidades. En esa línea, el Proyecto está enfocado en seguir fortaleciendo la participación de las comunidades en los proyectos de IN.

<sup>5</sup> Es importante destacar que la SUNASS ha logrado avanzar más que la ANA en cuanto a género y ha tenido una mayor apertura a la incorporación de las propuestas en esta línea.

### ¿Cuáles son los principales factores internos y externos que han facilitado y obstaculizado el cumplimiento de los resultados y objetivos del Proyecto?

- Entre los factores que facilitaron el cumplimiento de resultados y objetivos se encuentra:
  - Manejo adaptativo del Proyecto en función a las necesidades de sus aliados clave y al contexto para fomentar el involucramiento de diversas entidades.
- Entre los factores que obstaculizaron el cumplimiento de resultados y objetivos se encuentra:
  - Contexto desfavorable caracterizado por la crisis política, social y económica debido a los múltiples cambios de gobierno y la pandemia por Covid-19, lo cual incidió en la continuidad de las autoridades, las políticas promovidas desde el Proyecto, e impuso restricciones a las actividades en campo.
  - Limitada presencia del Proyecto en campo que dificultó el seguimiento a la aplicación de los lineamientos promovidos y a la sistematización de aprendizajes.

### ¿Qué resultados perciben los actores clave en el Proyecto que se deben priorizar en el tiempo restante?

- Consolidar la estrategia de acercamiento e involucramiento con las comunidades.
  - Se espera consolidar los aprendizajes que se obtengan de los proyectos de IN más avanzados en la cartera del Proyecto.
- Priorizar el desarrollo de capacitaciones sobre la información y herramientas generadas y promovidas por el Proyecto sobre la IN.
  - Se espera que su difusión y apropiación por parte de las entidades rectoras asociadas contribuyan a preservar estos conocimientos y asegurar su uso.
- Priorizar la movilización de la inversión de los proyectos en etapas más avanzadas.
  - Se espera tener proyectos culminados que permitan tomar y consolidar lecciones aprendidas que sean de utilidad para proyectos a futuro.

### ¿Cuáles son los resultados más relevantes para garantizar la continuidad de los beneficios del Proyecto después de su plazo de ejecución, incluidos los logrados para promover la igualdad de género? ¿Qué está haciendo el Proyecto para desarrollar o reforzar las condiciones necesarias para lograr la continuidad de los beneficios?

- Objetivo 1: Por el lado normativo, se ha contribuido en la consolidación de un entorno propicio para la IN. Ello facilitaría la sostenibilidad en la medida que se velará por su cumplimiento en los próximos años.
- Objetivo 2: Se han desarrollado lineamientos y herramientas técnicas -que antes no habían estado establecidos- para desarrollar proyectos de IN. Además, se espera que obtengan un hogar institucional entre las autoridades aliadas para asegurar su gestión, actualización, y uso en el futuro. Ello contribuirá a la sostenibilidad de la gestión de información para la implementación de proyectos de IN en el futuro.
- Objetivo 3: Se ha logrado constituir una cartera importante de proyectos en IN cuya implementación en el futuro recaerá sobre las entidades ejecutoras a cargo. No obstante, es importante reconocer que el modelo de desarrollo de capacidades del Proyecto –

“learning by doing”– presenta un limitado alcance en fases futuras, como la ejecución, operación y mantenimiento de los proyectos.

- **Objetivo Transversal:** Se ha incorporado la TEG en la normativa de las instituciones con rectoría en el sector hídrico, lo cual permitirá que se continúen con los beneficios:
  - SUNASS: se fortalecieron planes de trabajo institucionales y se conformó un grupo de trabajo para la igualdad de género.
  - ANA: se diagnosticó una alta presencia de estereotipos de género lo cual dificultó el trabajo de la TEG. Ante ello, el Proyecto viene desarrollando una estrategia enfocada en asistencia técnica más cercana para un mayor avance.

¿En qué medida es probable que los beneficios generados por el Proyecto se mantengan después de su ejecución? ¿Cuáles son las condiciones que deben tener estos resultados para lograr la continuidad de los beneficios? ¿Cuál es el estado de las condiciones identificadas?

- **Objetivo 1:** la creación de un entorno propicio se mantendrá a través de:
  - La consolidación de la información generada: las estrategias comunicacionales se han adaptado para que tengan cada vez un mayor alcance y lleguen a más personas.
  - El acercamiento a las comunidades: se requiere que los proyectos generados tengan un componente de retribución para que los miembros de las cuencas intervenidas se identifiquen con el proyecto y se apropien de estos.
- **Objetivo 2:** las herramientas desarrolladas y difundidas se mantendrán a través de:
  - La preservación del conocimiento generado gracias a los consultores especializados y el soporte técnico en las entidades a cargo de la implementación de los proyectos.
  - El establecimiento de un hogar institucional entre las autoridades peruanas para la información generada.
- **Objetivo 3:** la cartera de proyectos de inversión en IN implementada se mantendrá a través de:
  - La consolidación del incremento de la escala de inversiones.
  - La identificación de cuellos de botella y elaboración de lineamientos para agilizar su implementación.
  - La visibilidad de los beneficios de la IN y contribución a la promoción de más proyectos en IN.

Además, es importante destacar el involucramiento de las comunidades, en la medida que son las encargadas de la operación y mantenimiento de los proyectos en el largo plazo.

- **Objetivo Transversal:** la transversalización del enfoque de género se mantendrá a través de:
  - La SUNASS, donde ha existido una mayor apertura al tema.
  - En la ANA, la consolidación de una estrategia que permita concientizar sobre género más allá de los estereotipos de género arraigados.
  - El involucramiento de las comunidades desde el inicio de los proyectos en IN. Ello permitirá desarrollar la TEG en la implementación de estos proyectos.

# RECOMENDACIONES

## Para el Proyecto INSH

- Consolidar la información de manera sencilla respondiendo a las preguntas básicas sobre IN y continuar con la promoción de los beneficios de la IN, priorizando al personal de planta y a los técnicos permanentes.
- Continuar con la sistematización de las lecciones aprendidas que surgieron durante el relacionamiento con las comunidades.
- Promover la vinculación de los proyectos con actividades productivas socioeconómicas de la comunidad.
- Considerar un diagnóstico de necesidades antes de diseñar las estrategias en cada municipio. En algunos casos, la infraestructura gris puede ser prioritaria porque la población no cuenta con servicios básicos (agua y saneamiento).
- Continuar con la sistematización de lecciones aprendidas durante la elaboración de instrumentos e identificar cuáles fueron los elementos que permitieron reducir los tiempos en el diseño y formulación de proyectos en IN.
- Continuar con el proceso de validación y revisión de instrumentos, con la consolidación de las especificaciones técnicas sobre los productos generados y desarrollar protocolos de M&E, sobre todo para generar evidencia de los beneficios sociales y eco-hidrológicos de los proyectos de inversión en IN.
- Realizar un seguimiento continuo a la apropiación de las herramientas en las entidades correspondientes.
- Elaborar un registro de consultores con experiencia en la elaboración de proyectos de IN y aprovechar la capacidad instalada de estos consultores contratados y entrenados en el marco del Proyecto.
- Continuar con la consolidación de capacidades a gobiernos regionales y locales e implementar una estrategia de difusión del conocimiento generado que sean de utilidad de los GORE y GOLO para la formulación de proyectos en IN.
- Incidir en los privados y nuevos actores (grandes empresas como Coca Cola Company o Backus).
- Continuar con el desarrollo de estrategias de transversalización del enfoque de género acordes a cada actor, para la eliminación efectiva de estereotipos.
- Mayor despliegue territorial del Proyecto para que el sistema de monitoreo y seguimiento sea más cercano.
- Trabajar en el fortalecimiento e involucramiento del MIMP, de manera que pueda trabajar en la producción de insumos que aborden aspectos estructurales de género

## Para USAID

- En futuros proyectos donde se incorpore tardíamente el enfoque de género u otro tema adicional, realizar los esfuerzos necesarios para integrar el nuevo enfoque en la teoría de cambio general.

- Considerar objetivos y actividades específicas para tratar temas de estereotipos durante las intervenciones y verificar su implementación.
- Diferenciar estrategias y realizar diagnósticos de percepciones y paradigmas cada vez que se vaya a intervenir una institución desde un principio.

#### Para el Proyecto INSH en colaboración con el Gobierno

- Continuar con los esfuerzos para incluir a la IN en los documentos legales, a través del soporte técnico y la concientización a las autoridades competentes.
- Promover la capacitación de nuevos profesionales en IN a través de la incorporación del perfil de especialistas de IN en SERVIR.
- Sensibilización del MEF para promover la inclusión y priorización de la IN en la cartera de proyectos: continuar con la consolidación de la evidencia de los beneficios de la IN que servirá para respaldar la estrategia de concientización del MEF y encargar la concientización del MEF a la autoridad competente (ej. MINAM).
- Evaluar la implementación de un esquema de incentivos (Programa de Incentivos Municipal) dirigido a los gobiernos regionales y locales para la ejecución de proyectos de IN.
- Elaborar un catálogo de medidas sociales enfocado en el relacionamiento con las comunidades.
- Identificar las capacidades actuales de las entidades responsables de los proyectos de IN y en función de ello trazar la hoja de ruta para su fortalecimiento: un sistema de M&E para la implementación del portafolio; una estrategia de seguimiento y acompañamiento a las EPS para la implementación de proyectos a futuro; un plan de ejecución, operación y mantenimiento de los proyectos IN.
- Continuar con la institucionalización de la información generada con las entidades rectoras competentes (ej. MINAM).

#### Para formuladores y ejecutores de la inversión

- Identificar socios clave en las comunidades antes de la ejecución de los proyectos de inversión para facilitar el involucramiento de la comunidad en distintas etapas.
- Promover el desarrollo de un diagnóstico (fase 0) de las comunidades (población objetivo y beneficiarios) y vincular la inversión pública con la actividad principal de la comunidad en el diseño y formulación de los proyectos de IN.
- Promover la movilización de inversiones de los proyectos que se encuentren más avanzados.
- Promover el desarrollo de estudios para la aprobación final de los proyectos que cumplen con varios de los elementos para la movilización.
- Elaborar un plan de trabajo en colaboración con SEDAPAL para: (i) incorporar las lecciones aprendidas de los proyectos desarrollados, y (ii) visibilizar los beneficios de la IN.
- Fortalecer las estrategias de promoción de género en las comunidades durante el acercamiento comunitario, de manera que las mujeres de las comunidades sean reconocidas como actoras activas de los proyectos de IN.
- Diseñar un sistema de M&E para la implementación de los instrumentos generados.

# PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

## PROPÓSITO

A través de la evaluación intermedia, se busca identificar las lecciones aprendidas y ofrecer recomendaciones para (i) la planificación del Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica (INSH) en su período de implementación restante, (ii) fomentar la sostenibilidad de sus resultados, y (iii) diseñar las futuras iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza para la resiliencia hídrica y climática en el Perú y otros países. Este último punto es especialmente relevante dado el creciente interés de otras agencias de cooperación internacional por las soluciones basadas en la naturaleza.

### Objetivos de la evaluación

- Determinar si el diseño del Proyecto INSH (estrategias y teoría de cambio) y sus posteriores modificaciones han sido pertinentes.
- Identificar los principales resultados alcanzados (previstos y no previstos), determinar su grado de contribución al alcance de los objetivos e identificar los factores que han facilitado y obstaculizado el cumplimiento de los resultados.
- Evaluar la sostenibilidad de los beneficios del Proyecto después de su plazo de ejecución.

## PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

En línea con los objetivos específicos planteados, la evaluación intermedia del Proyecto incluye el análisis de tres criterios: (i) pertinencia, (ii) eficacia y (iii) sostenibilidad. A continuación, se presenta el detalle de los objetivos y aspectos evaluados y, según cada criterio establecido, se detallan las preguntas de evaluación

### ANÁLISIS DE PERTINENCIA

Corresponde al grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios (OECD, 2019). De esta forma, el análisis de pertinencia busca evaluar si la intervención está haciendo lo adecuado. Para ello, se analizó el modelo conceptual o teoría de cambio (TdC) del Proyecto y sus estrategias, a partir de la revisión de documentos institucionales, información secundaria y entrevistas a actores clave, de tal manera que se verifiquen las relaciones causa-efecto sobre las que se basa la intervención.

De manera general, este análisis contempla la evaluación de dos aspectos. El primero corresponde a la conceptualización del problema que justifica la intervención y su vínculo con las políticas y planes de desarrollo de infraestructura natural (IN) en el Perú. Este aspecto involucra el análisis de la teoría de cambio del Proyecto a partir de la revisión de las fuentes descritas previamente. El segundo aspecto está referido a la adecuación del diseño de la intervención a los objetivos que esta pretende alcanzar. En ese sentido, se evaluó si el diseño del Proyecto se ajusta a la lógica de la

teoría de cambio del Proyecto y sus posteriores modificaciones, la adecuación de los beneficios que ofrece y su modalidad con respecto a las necesidades de la población objetivo.

Para evaluar estos aspectos, se plantea responder al siguiente conjunto de preguntas:

- 1.1. ¿En qué medida son pertinentes los supuestos (incluidas las relaciones causa-efecto) de la teoría de cambio inicial?
- 1.2. ¿Cómo se ha adaptado la teoría de cambio del Proyecto a lo largo del tiempo? ¿Cuáles fueron las razones de estas adaptaciones y en qué medida hicieron más relevante la teoría de cambio?

## ANÁLISIS DE EFICACIA

La eficacia hace referencia al grado de cumplimiento de los objetivos de una determinada intervención (OECD, 2019). Mediante el análisis de la eficacia, se identificaron los principales resultados alcanzados por el Proyecto (previstos y no previstos), se determinó su grado de contribución al alcance de los objetivos planteados y se identificaron los factores que han facilitado u obstaculizado el cumplimiento de los resultados. Cabe resaltar que la calidad de los productos, procesos y servicios brindados por el Proyecto también constituye una dimensión de la eficacia. Esta dimensión de eficacia se relaciona con el análisis de indicadores de satisfacción de los beneficiarios finales o intermedios.

Para realizar el análisis de eficacia del Proyecto, se revisó información administrativa y se identificó el progreso que se ha evidenciado en términos de sus metas a nivel de actividades y componentes. En ese sentido, se revisó el avance de los indicadores y metas propuestas en el Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEVA). Además, se complementó esta información con entrevistas a actores clave: las entrevistas son importantes, pues aspectos como la calidad de los servicios o bienes entregados o producidos por una intervención no siempre son posibles de analizar a partir de la revisión documentaria. En ese sentido, las entrevistas permitieron recoger información para construir indicadores sobre la percepción y satisfacción de los actores clave sobre la implementación del Proyecto INSH y sus principales resultados.

Para evaluar estos aspectos, se plantea responder al siguiente conjunto de preguntas:

- 2.1. ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos por el Proyecto hasta la fecha (previstos y no previstos)?
  - La promoción de la igualdad de género y su contribución en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.
  - La mejora de la generación y gestión de la información y su contribución a la toma de decisiones en favor del objetivo del Proyecto.
  - La sensibilización de las principales partes interesadas sobre la IN y la generación de voluntad política para aumentar la inversión en la IN.
  - La movilización de fondos públicos y privados para la IN.
- 2.2. ¿Cuáles son los principales factores internos y externos que han facilitado y obstaculizado el cumplimiento de los resultados y objetivos del Proyecto?
- 2.3. ¿Qué resultados perciben los actores clave en el Proyecto que se deben priorizar en el tiempo restante?

## ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

El análisis de sostenibilidad tiene como objetivos (i) medir la continuidad de la generación de los beneficios asociados al Proyecto, tanto a lo largo de su vida útil como después de culminado su período de ejecución, (ii) identificar la existencia de posibles cuellos de botellas o problemas para la implementación efectiva de la intervención; así como, los riesgos posibles de su mantenimiento y operación.

Asimismo, se buscó identificar los asuntos que permitan la transmisión y generación de nueva información a partir de las investigaciones efectuadas bajo el Proyecto. Además, se incluye análisis institucional respecto a la continuidad en la aplicación de herramientas desarrolladas por el Proyecto. Para realizar el análisis de sostenibilidad del Proyecto, al igual que en el análisis de pertinencia y eficacia, se revisaron documentos institucionales, información secundaria y se realizaron entrevistas a informantes clave del Proyecto para el recojo de información primaria.

Para evaluar estos aspectos, se plantea responder al siguiente conjunto de preguntas:

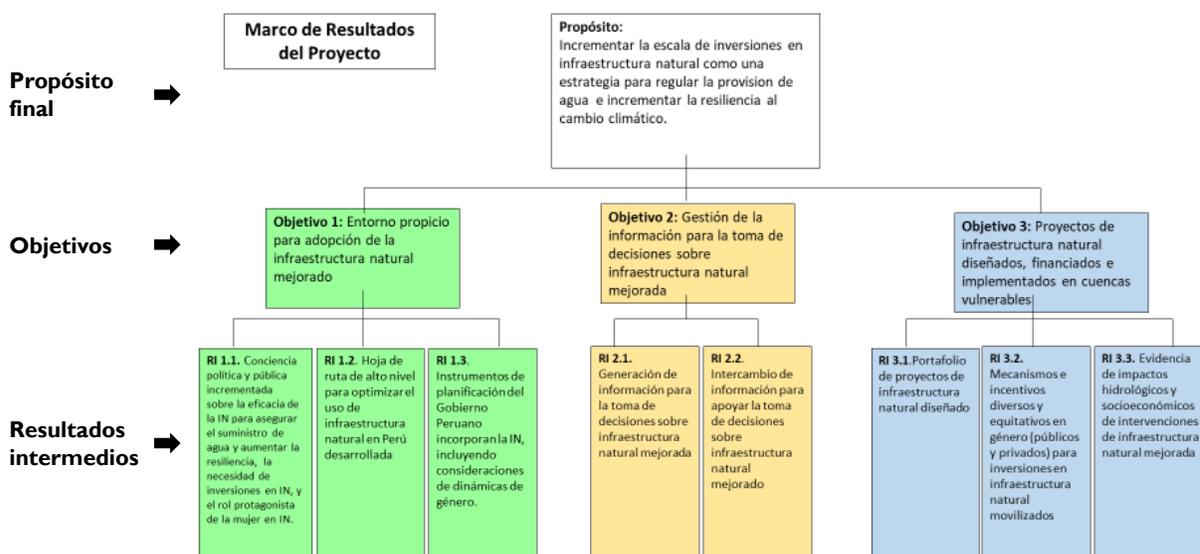
- 3.1. ¿Cuáles son los resultados más relevantes para garantizar la continuidad de los beneficios del Proyecto después de su plazo de ejecución, incluidos los logrados para promover la igualdad de género? ¿Qué está haciendo el Proyecto para desarrollar o reforzar las condiciones necesarias para lograr la continuidad de los beneficios?
- 3.2. ¿En qué medida es probable que los beneficios generados por el Proyecto se mantengan después de su ejecución? ¿Cuáles son las condiciones que deben tener estos resultados para lograr la continuidad de los beneficios? ¿Cuál es el estado de las condiciones identificadas?

# ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica (INSH) tiene como propósito incrementar la escala de inversiones en IN como una estrategia para mejorar la seguridad hídrica y la resiliencia al cambio climático. Para lograr el propósito final del Proyecto plantea tres objetivos: (i) mejorar un entorno adecuado para la adopción de la IN, (ii) mejorar la gestión de la información para la toma de decisiones sobre IN y (iii) generar proyectos de IN diseñados, financiados e implementados en cuencas vulnerables.

A su vez, cada objetivo presenta resultados intermedios que están orientados a lograr los objetivos planteados. De esta forma, el objetivo 1 está compuesto por (i) el incremento de la conciencia política y pública sobre la eficacia de la IN, la necesidad de inversiones en IN y el rol protagonista de la mujer en la IN, (ii) la creación de una hoja de ruta de alto nivel para optimizar el uso de la IN y (iii) la incorporación de IN y dinámicas de género en los instrumentos de planificación del gobierno. El objetivo 2 está compuesto por (i) la generación y (ii) el intercambio de información para la toma de decisiones sobre IN. Por último, el objetivo 3 está compuesto por (i) el diseño de un portafolio de proyectos de IN, (ii) la movilización de mecanismos e incentivos diversos y equitativos en género (públicos y privados) para inversiones en IN y (iii) la generación de evidencia de impactos hidrológicos y socioeconómicos de intervenciones de IN.

Ilustración 1. Marco de resultados del Proyecto INSH

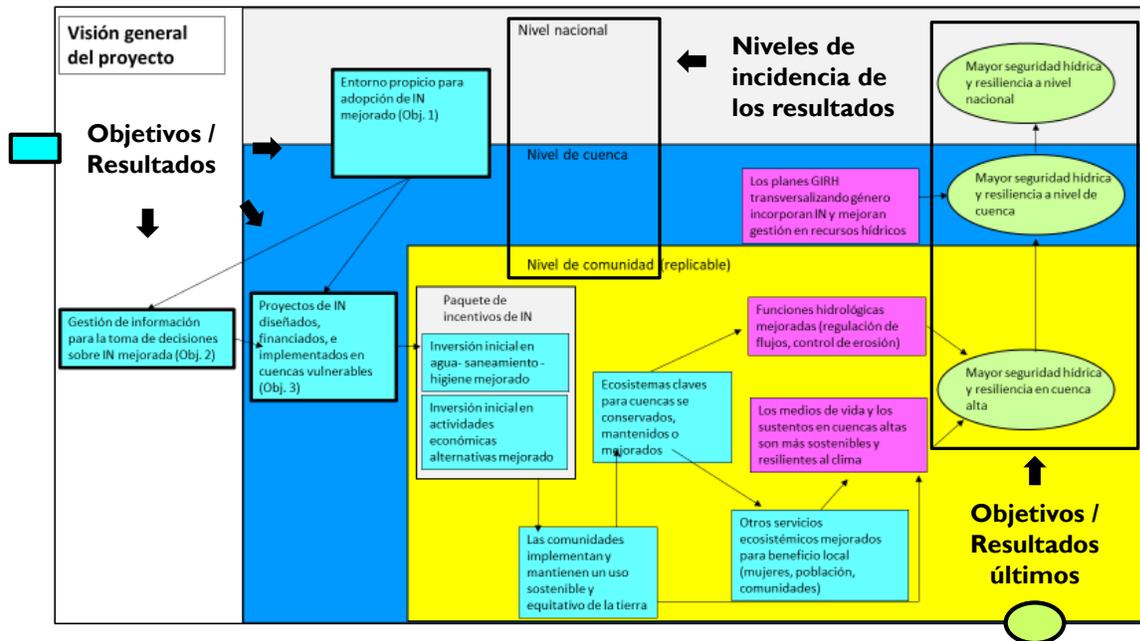


Fuente: Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de INSH (2020) – Página 6.

La cadena de resultados del Proyecto INSH parte del objetivo 1 (entorno propicio para la adopción de IN) que presenta un alcance a nivel nacional y a nivel de cuenca. Del objetivo 1 se desprenden de forma simultánea el objetivo 2 (gestión de información para la toma de decisiones sobre IN) como parte de la visión general del Proyecto y el objetivo 3 (proyectos de IN diseñados, financiados e implementados) con un alcance a nivel de cuenca. Es importante precisar que el desarrollo del objetivo 2 también habilita el objetivo 3.

Desde este último objetivo se desprenden los resultados intermedios que conllevan a lograr los objetivos o resultados últimos del Proyecto relacionados con la mayor seguridad hídrica y resiliencia a nivel nacional, de cuenca y cuenca alta o comunidades

Ilustración 2. Cadena de resultados del Proyecto INSH



Fuente: Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de INSH (2020) – Página 7-8.

El Proyecto inició su periodo de ejecución en diciembre del 2017 y tiene previsto concluir en junio del 2023, cuenta con un financiamiento de US\$27.5 millones,<sup>6</sup> y tiene alcance nacional dado que sus actividades inciden en políticas, programas e instituciones de este nivel. No obstante, para enfocar sus esfuerzos y tener impacto a nivel territorial, se priorizaron algunas cuencas hidrográficas, como zonas de intervención, en seis regiones distintas. Estas cuencas son Chira-Piura (Piura), Chillón-Rímac-Lurín-Alto Mantaro (Lima), Quilca-Chili (Arequipa), Tambo-Moquegua (Moquegua), Mayo (San Martín), y Vilcanota- Urubamba (Cusco).

Asimismo, el Proyecto cuenta con una estrategia y plan de acción de género que busca que las políticas públicas, conocimientos e inversión promovidos por el Proyecto INSH incrementen la participación de las mujeres y la igualdad de género en la gestión de recursos hídricos, la IN y el cambio climático. Los objetivos específicos de la estrategia y plan de acción de género se alinean con los objetivos del Proyecto INSH.

<sup>6</sup> Financiado por USAID y el Gobierno de Canadá.

### Ilustración 3. Objetivos específicos de la estrategia y plan de acción de género

#### Objetivos específicos

1. Instituciones públicas con rectoría en agua transversalizan el enfoque de género en sus políticas y gestión.



1. Entorno propicio para la adopción de la infraestructura natural

2. Investigaciones sobre IN incorporan estudios realizados por mujeres, estudios que abordan brechas de género y conocimientos ancestrales de las mujeres.



2. Gestión de la información para la toma de decisiones sobre infraestructura natural

3. Mujeres acceden a beneficios de inversiones en infraestructura natural.



3. Proyectos de infraestructura natural diseñados, financiados e implementados en cuencas vulnerables.

Fuente: Estrategia y plan de acción de género (Proyecto INSH) – Página 20.

# MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y LIMITACIONES

La evaluación utilizó una metodología mixta que comprende técnicas cuantitativas y cualitativas. A continuación, se presenta el enfoque metodológico para la evaluación y el recojo de información.<sup>7</sup>

## TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La evaluación requirió un análisis exhaustivo de información de diversa índole. Desde una perspectiva **cuantitativa**, se analizó información secundaria generada por el Proyecto que permitió medir la eficacia de las intervenciones del Proyecto y de sus respectivos procesos. En esa línea, se revisó la información documental brindada por el Proyecto para determinar los avances en términos de sus indicadores de resultados a nivel de procesos, actividades y productos.

La perspectiva **cualitativa**, por otro lado, brinda un panorama más completo del proyecto, a través de la incorporación de los puntos de vista de los distintos actores clave. Además, permite identificar resultados no esperados; por lo tanto, la evaluación requirió en gran medida de este enfoque. Se aplicaron tres técnicas de recolección de información cualitativa: (i) entrevistas virtuales a profundidad al equipo vinculado con la implementación del Proyecto, funcionarios y personal de los aliados estratégicos del Proyecto, (ii) visitas de campo a las comunidades de Carampoma y San Bartolomé y (iii) un taller participativo con actores clave para la co-creación de recomendaciones. A continuación, se describen las principales características de cada técnica.

### ENTREVISTAS VIRTUALES A PROFUNDIDAD

La entrevista a profundidad es una técnica de recolección de información que utiliza instrumentos cara a cara basados en la interacción entre el entrevistado y el entrevistador. Debido a su naturaleza, las entrevistas permiten un mayor grado de flexibilidad en las respuestas ya que existe la posibilidad de replicar y repreguntar, lo que favorece la comprensión de las perspectivas, percepciones, experiencias, etc. En esa línea, se aplicaron entrevistas semiestructuradas individuales o grupales en las que se desplegó una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas (preguntas cerradas) con preguntas espontáneas (preguntas abiertas).

### VISITAS A CAMPO

Se visitaron dos comunidades campesinas ubicadas en la cuenca hidrográfica de Chillón-Rímac-Lurín-Alto Mantaro (ChiRiLuMa): (i) Comunidad Campesina de Carampoma y (ii) Comunidad Campesina de San Bartolomé. Ambas comunidades fueron seleccionadas en función de las características de los proyectos de IN del portafolio de inversiones apoyados por el Proyecto INSH. La evaluación de las intervenciones en el marco de la Actividad NIWS, utilizando información extraída de las visitas de campo, se presentará a continuación con más detalle.

### TALLER PARTICIPATIVO

El taller participativo de co-creación de recomendaciones se basó en la aplicación del método Metaplan de moderación grupal que permite un proceso de lluvia de ideas estructurado. La metodología se fundamenta en la combinación de discusiones grupales orales, y técnicas de

---

<sup>7</sup> En el [Anexo D](#) se incluyen los instrumentos de recolección de información utilizados.

visualización para la obtención de hallazgos. Esta técnica permite identificar y discutir los aspectos relevantes para las recomendaciones, así como para validar los principales hallazgos del estudio

## MUESTRA

La definición de la muestra del estudio consideró la identificación de actores clave involucrados con el Proyecto INSH. De esta forma, se recogió información del equipo vinculado con la ejecución del Proyecto, funcionarios de los aliados estratégicos encargados de la rectoría de la inversión en IN, la formulación y la ejecución de la inversión, los generadores y difusores de la información, y a las comunidades beneficiarias de proyectos de IN promovidos por el Proyecto INSH.

### ENTREVISTAS VIRTUALES A PROFUNDIDAD

Los actores entrevistados fueron seleccionados por el equipo evaluador, basándose en un listado de contactos de actores entregado por el Proyecto INSH. La selección de los actores participantes se realizó en función a las labores que realizaron dentro de las instituciones identificadas con el objetivo de abarcar todos los temas posibles. Cabe precisar que el proceso de selección y reclutamiento de los actores entrevistados no se realizó en coordinación con el Proyecto.

Asimismo, dado el enfoque de género en esta evaluación, la selección de los actores participantes tuvo en consideración una cuota de género para asegurar la participación de las mujeres dentro de los actores entrevistados. De la misma forma, la selección involucró actores en diferentes regiones además de Lima, priorizando aquellas regiones en las que el Proyecto haya tenido una mayor intervención en la promoción de proyectos de IN según las cuencas priorizadas (Piura, Moquegua, Arequipa y San Martín). Por último, en caso de instituciones públicas, se incluyó funcionarios y exfuncionarios que trabajaron con el Proyecto INSH. En total, se realizaron 29 entrevistas virtuales y se contó con la participación de 48 actores claves vinculados con la implementación del Proyecto desde distintas entidades (ver Tabla 2)<sup>8</sup>.

Tabla 2. Detalle de actores entrevistados según rubro y región

TIPO DE ACTOR	LIMA	PIURA	MOQUEGUA	AREQUIPA	SAN MARTÍN	TOTAL
Ejecutores del Proyecto INSH	25	0	0	0	0	25
Rectores de la inversión	10	1	0	0	0	11
Formuladores y ejecutores de la inversión	3	3	1	2	1	10
Generadores y difusores de información para la inversión	2	0	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>48</b>

Elaboración: APOYO Consultoría

<sup>8</sup> En el [Anexo E](#) se presenta el número de actores entrevistados.

## VISITAS A CAMPO

Las comunidades visitadas como parte del trabajo de campo fueron seleccionadas en función de las características de los proyectos de IN del portafolio de inversiones apoyados por el Proyecto INSH. Se analizaron variables como la fuente de financiamiento, ubicación, monto de inversión y estado de implementación. Las comunidades campesinas seleccionadas se ubican en la cuenca hidrográfica de Chillón-Rímac-Lurín-Alto Mantaro (ChiRiLuMa): (i) Comunidad Campesina de Carampoma y (ii) Comunidad Campesina de San Bartolomé. Las visitas a campo se realizaron entre el 30 de abril al 2 de mayo e involucraron la participación de un total de 66 miembros de ambas comunidades<sup>9</sup>.

## TALLER PARTICIPATIVO DE CO-CREACIÓN

El taller participativo estuvo orientado a la validación de hallazgos y conclusiones de la evaluación, así como a la co-creación de recomendaciones. La selección de los participantes del taller involucró principalmente a las instituciones ejecutoras del Proyecto INSH debido a que son los principales actores de la evaluación. Además, se contó con la participación de miembros del equipo de USAID y de USAID-MELS. El taller se realizó el 14 de junio y contó con la participación de 25 personas vinculadas con la implementación del Proyecto INSH (ver en el [Anexo E](#) la lista de participantes y en el [Anexo F](#) el trabajo realizado).

## FORTALEZAS Y LIMITACIONES

La metodología de la evaluación presenta fortalezas y limitaciones. La principal fortaleza de un estudio de enfoque mixto es la mayor amplitud y profundidad de los hallazgos dado que se complementa entre información cuantitativa y cualitativa. La triangulación de la información a partir de las diversas fuentes de información permite asegurar confiabilidad de las conclusiones extraídas. A partir de la triangulación de información se establecen las congruencias, semejanzas e incoherencias en la evaluación para llevar a cabo un análisis integral de un mismo objeto de estudio o fenómeno.

La selección de los actores entrevistados fue realizada por el equipo evaluador, basándose en un listado de contactos entregada por el Proyecto INSH para asegurar la inclusión de los informantes más idóneos. Además, se tuvo en consideración una cuota de género que aseguró la participación de un número importante de mujeres dentro de los actores entrevistados. De la misma forma, si bien la visita de campo se realizó a una sola cuenca (Lima), la selección de informantes involucró actores de diferentes regiones además de Lima, priorizando aquellas regiones en las que el Proyecto tuvo una mayor intervención según las cuencas priorizadas (Moquegua, Piura, San Martín y Arequipa). Esto último permitió incorporar las perspectivas sociales de diferentes regiones. No obstante, se sugiere explorar las experiencias de otras cuencas para contrastar resultados sobre el involucramiento de las comunidades en los proyectos de IN promovidos por el Proyecto INSH.

A su vez, la evaluación presentó limitaciones. Durante la coordinación de las entrevistas y reuniones, se enfrentaron algunas incidencias que requirieron atención inmediata para evitar mayores retrasos o reprogramaciones del trabajo de campo virtual y presencial. Por el lado de la coordinación de entrevistas virtuales, en algunos casos no hubo una respuesta inmediata a las convocatorias de las entrevistas, por lo que se tuvo que realizar llamadas y correo reiterativos. Inclusive, a pesar de ello, se reportaron tres casos de rechazo por parte de los actores

---

<sup>9</sup> En el [Anexo E](#) se presenta el total de personas entrevistadas en las comunidades visitadas

contactados, los cuales fueron reemplazados por otros actores de la misma institución o actores de otras instituciones con el mismo rol. Asimismo, algunas entrevistas tomaron mayor tiempo del previsto por la profundidad de las preguntas y el mayor número de actores en las entrevistas grupales.

Por el lado de la ejecución de entrevistas realizadas durante las visitas de campo, se enviaron múltiples oficios y cartas desde el equipo consultor dirigidos a la junta directiva de las comunidades para la coordinación de las entrevistas. Además, se estableció un punto focal de contacto más cercano en las comunidades con conocimiento de las zonas lo cual permitió pactar las reuniones y contactar a los participantes de la comunidad. Pese a ello, se enfrentaron reprogramaciones de las visitas de campo en ambas comunidades. Ante estas solicitudes de cambios de fecha para las visitas, se implementaron las acciones logísticas correspondientes para reprogramar las visitas según la disponibilidad de las comunidades y el equipo consultor.

Lamentablemente, la comunidad de Carampoma rechazó participar del estudio y brindar sus opiniones y percepciones acerca del desempeño del proyecto de IN en su localidad. Ante ello, se optó por entrevistar a tres (3) autoridades locales de la municipalidad de Carampoma y a un (1) comunero contratado para la implementación del proyecto de IN en la localidad. Si bien dicho contratamiento no permitió aplicar la encuesta de percepción dirigida a la comunidad –al igual que en la comunidad de San Bartolomé–, se logró obtener información cualitativa acerca de la implementación del proyecto de IN en la comunidad y del relacionamiento de la comunidad con la EPS.

# HALLAZGOS

Los hallazgos de la evaluación intermedia se presentan en función a los tres criterios de análisis: (i) pertinencia, (ii) eficacia y (iii) sostenibilidad. Los hallazgos responden las preguntas de evaluación planteadas y se respaldan en el análisis de la documentación, reportes de indicadores y avances del Proyecto, así como en la información cualitativa recogida en el trabajo de campo realizado.

Además, se clasifican los hallazgos como Fortaleza (F) del Proyecto o un Área de Mejora (AM). De esta manera, de los 18 hallazgos identificados en la evaluación, 11 corresponden a Fortalezas del Proyecto y 7 a Áreas de Mejora.<sup>10</sup>

## DISEÑO

### ¿EN QUÉ MEDIDA SON PERTINENTES LOS SUPUESTOS (INCLUIDAS LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO) DE LA TEORÍA DE CAMBIO INICIAL?

El propósito del Proyecto INSH se plantea incrementar la escala de inversiones en IN como estrategia para regular la provisión de agua e incrementar la resiliencia al cambio climático. Para ello, el diseño del Proyecto establece tres objetivos. En primer lugar, dado que el concepto de IN no era ampliamente conocido dentro del ámbito de inversiones, la teoría de cambio del Proyecto consideró, de forma pertinente, establecer como primer objetivo la creación de un entorno que propicie el conocimiento e implementación de proyectos de IN. Para ello, se contempla la generación de conciencia política y pública a nivel autoridades y funcionarios del gobierno nacional y subnacional, y las comunidades;<sup>11</sup> así como la creación de una hoja de ruta de alto nivel y la incidencia en los instrumentos de planificación del gobierno como elementos de sostenibilidad.

En segundo lugar, la teoría de cambio considera como segundo objetivo, la gestión de la información para la toma de decisiones sobre IN. La inclusión de este segundo componente dentro del diseño del Proyecto es pertinente para generar una mayor evidencia que sustente y promueva el incremento de inversiones en IN ante la falta de conocimiento sobre el concepto de IN entre las autoridades nacionales, subnacionales y la población en general. Al respecto, el Proyecto ha considerado una estrategia de difusión integral basada en orquestas comunicacionales que permite posicionar el concepto, beneficios y herramientas de la IN durante un mayor periodo de tiempo y dar seguimiento al uso de la información generada.

En tercer lugar, el diseño del Proyecto establece como tercer objetivo el diseño, financiamiento e implementación de proyectos de IN en cuencas vulnerables. Dentro de la teoría de cambio, este tercer componente sería el más relevante dada su incidencia directa en el aumento de la escala de inversiones. No obstante, las estrategias planteadas en el diseño del Proyecto están principalmente dirigidas a la creación de un portafolio de proyectos de IN y a su financiamiento, respaldándose en la implementación de los proyectos a cargo de las entidades ejecutoras. Es importante considerar que el diseño del Proyecto subestimó el tiempo que requeriría formular y movilizar inversiones en IN y sobreestimó la calidad de los proyectos existentes y avanzados en formulación que se podrían

---

<sup>10</sup> Cabe resaltar que los hallazgos, en general, presentan matices en la medida que no son totalmente “Fortalezas” o “Áreas de mejora”.

<sup>11</sup> La comunidad es reconocida como una parte fundamental en el desarrollo de proyectos de IN y su involucramiento no solo permite realizar proyectos más acordes al contexto, sino que facilita su gestión, implementación y sostenibilidad.

destrabar para llegar a la implementación. Por ello, la implementación a futuro de los proyectos recaerá sobre las entidades ejecutoras a cargo y, dado que el modelo de desarrollo de capacidades del Proyecto se basa en el “learning by doing”, este presenta un limitado alcance para las fases futuras de ejecución, operación y mantenimiento de los proyectos.

Por último, el Proyecto adaptó su diseño dado el interés de parte del Gobierno de Canadá por reforzar el Proyecto en aspectos de género y el trabajo a nivel local (US\$12.5 millones). Para ello, el Proyecto diseñó e incorporó estrategias específicas de género de forma transversal a sus tres objetivos centrales a partir de la elaboración del Plan de Acción de Género. Si bien la teoría de cambio del Proyecto sí hace mención del enfoque de género, las estrategias específicas planteadas en cuanto a género no están adecuadamente reflejadas en la teoría de cambio. Como consecuencia, ello dificulta identificar los canales de resultados e impactos esperados de la intervención en la igualdad de género implementada de forma transversal a los tres objetivos del Proyecto.

## **¿CÓMO SE HA ADAPTADO LA TEORÍA DE CAMBIO DEL PROYECTO A LO LARGO DEL TIEMPO? ¿CUÁLES FUERON LAS RAZONES DE ESTAS ADAPTACIONES Y EN QUÉ MEDIDA HICIERON MÁS RELEVANTE LA TEORÍA DE CAMBIO?**

Los objetivos y resultados de la teoría de cambio del Proyecto no han cambiado en el tiempo; sin embargo, las estrategias se han ido modificando para mejorar la intervención del Proyecto. En esa línea, las estrategias del Proyecto INSH se adaptaron en función a las necesidades de sus aliados clave y al contexto en el que se desarrollaron para fomentar el involucramiento de diversas entidades. Con respecto a la relación con los aliados clave, se incorporó un enfoque de trabajo por clientes donde se ramificaron actividades y resultados en función de clientes que aportarían al impacto esperado (EPS, ARCC, sector privado y GORE). Asimismo, se propiciaron espacios de colaboración entre autoridades para consensuar su posición sobre el trabajo en torno a la IN; la estrategia se orientó a responder a necesidades concretas y específicas en áreas donde se identificó una mayor oportunidad para la promoción de las inversiones.

Resumen de hallazgos:

- **Hallazgo 1 (Fortaleza):** Las estrategias desarrolladas por el Proyecto para la generación de conciencia política y pública sobre la eficacia de la infraestructura natural entre los actores clave fueron adecuadas debido a que involucró a funcionarios del gobierno nacional y subnacional, así como a las comunidades dentro de su rol fundamental en el desarrollo de proyectos de infraestructura natural.
- **Hallazgo 2 (Fortaleza):** El Proyecto adaptó sus estrategias de comunicación para mejorar la difusión y uso de la información generada para la toma de decisiones a través del desarrollo de orquestas comunicacionales; además, se contempló una estrategia de seguimiento al uso de la información compartida entre las autoridades responsables.
- **Hallazgo 3 (Área de mejora):** El propósito a largo plazo de la teoría de cambio del Proyecto consiste en lograr una mayor seguridad hídrica y resiliencia al cambio climático a través del incremento de la escala de inversiones en infraestructura natural. No obstante, las estrategias consideradas en el diseño del Proyecto estarían principalmente dirigidas a la creación de un portafolio de proyectos de infraestructura natural y a su financiamiento, respaldándose en la implementación de los proyectos a cargo de las entidades ejecutoras.
- **Hallazgo 4 (Área de mejora):** El Plan de Acción de Género está asociado de forma transversal a los tres objetivos del Proyecto y delimita la intervención, resultados y objetivos específicos que se esperan obtener de la estrategia de género promovida por el Proyecto.
- **Hallazgo 5 (Fortaleza):** Si bien los objetivos y resultados planteados en la teoría de cambio del Proyecto no han cambiado a lo largo del tiempo, las estrategias del Proyecto se adaptaron en función a las necesidades de los aliados clave para fomentar el involucramiento de diversas entidades y de esa forma, mejorar la intervención Proyecto en cuanto al logro de sus objetivos y propósito.

---

**HALLAZGO 1:** Las estrategias desarrolladas por el Proyecto para la generación de conciencia política y pública sobre la eficacia de la IN en los actores clave fueron apropiadas debido a que involucró a funcionarios del gobierno nacional y subnacional, así como a las comunidades debido a su rol fundamental en el desarrollo de proyectos de IN.

---

De acuerdo con el diseño del Proyecto, para la generación de un entorno propicio para la IN se debe desarrollar y difundir conocimientos sobre IN y sus beneficios, de manera que los actores claves tengan una mejor comprensión y posteriormente participen activamente, asumiendo distintos roles relacionados con sus intereses particulares. La **Error! Reference source not found.** detalla los actores clave, sus intereses y su contribución esperada para el desarrollo del Proyecto.

Tabla 3. Intereses y roles de los actores clave del Proyecto INSH<sup>1/</sup>

<b>ACTORES</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CONTRIBUCIÓN/ROLES</b>
Socios del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asegurar la buena gestión</li> <li>– Demostrar los logros obtenidos</li> <li>– Influir positivamente en futuras intervenciones sobre IN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diseñar e implementar el sistema de monitoreo y evaluación (M&amp;E)</li> <li>– Generar oportunidades para la reflexión y el aprendizaje desde la experiencia</li> </ul>
Instituciones gubernamentales <sup>2/</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Buscar sinergias entre sus acciones y el Proyecto INSH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compartir información sobre intervenciones relacionadas a infraestructura verde y SH</li> <li>– Acceder a información producida por el Proyecto INSH</li> <li>– Co-ejecutar actividades de M&amp;E comunes</li> </ul>
Gobiernos Regionales y Locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Buscar sinergias entre sus acciones y el Proyecto INSH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compartir información sobre intervenciones relacionadas a infraestructura verde y SH</li> <li>– Acceder a información producida por el Proyecto INSH</li> <li>– Co-ejecutar actividades de M&amp;E comunes</li> </ul>
Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mejorar sus condiciones de vida con IN</li> <li>– Constatar que las intervenciones de IN obtengan los resultados esperados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participar en el diseño de intervenciones sobre IN</li> <li>– Apoyar en la difusión de conocimiento y evidencias generadas sobre IN</li> <li>– Co-ejecutar actividades de M&amp;E</li> </ul>
USAID y Canadá	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lograr los resultados propuestos en IN y SH con el uso de los fondos provistos al Proyecto</li> <li>– Influir positivamente en futuras intervenciones sobre IN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sugerir necesidades de información y reporte</li> <li>– Usar la información producida por el Proyecto</li> <li>– Apoyar en la difusión de conocimiento y evidencias generadas sobre IN</li> <li>– Participa en espacios de aprendizaje</li> </ul>

<sup>1/</sup> La lista presentada en la tabla no es una lista exhaustiva de los intereses y roles de los actores clave. <sup>2/</sup> SUNASS, MINAM, MINAGRI, ANA, EPS, etc.

Fuente: Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de INSH (2020).

Elaboración: APOYO Consultoría

Las estrategias planteadas por el Proyecto INSH para lograr la adopción del concepto de IN a nivel de autoridades y formuladores de políticas a nivel nacional y de cuenca como los gobiernos locales fueron pertinentes debido a que están orientadas a lograr un mayor nivel de internalización del concepto de IN y sus aportes en la gestión de riesgos, adaptación al cambio climático y sostenibilidad de actividades productivas y básicas. Además, las estrategias enfatizan la visibilidad de la IN como un activo de inversiones prioritario y la promoción de sinergias entre las instituciones que trabajan temas relacionados con la IN. En esa línea, los actores clave entrevistados reconocen y valoran el esfuerzo realizado por el Proyecto INSH para la incorporación del concepto de IN a la agenda pública y la sensibilización de las autoridades.

“El término de infraestructura natural ha sido promovido fuertemente por el Proyecto”- ONG

“El trabajo en incidencia [política del Proyecto] ha sido bastante fuerte. Hay mucha rotación en los ministerios entonces sí es importante continuar con esta incidencia” – MVCS

A nivel de comunidades, las estrategias planteadas para la generación de conciencia política y pública sobre la eficacia de la IN se han considerado desde el diseño del Proyecto en su teoría de cambio y se han ido potenciando a lo largo de su desarrollo. Ello responde al rol que desempeñan las comunidades en el desarrollo de proyectos de IN, el involucramiento de las comunidades no solo permite realizar proyectos de IN más acordes al contexto, sino que facilita su gestión, implementación y sostenibilidad en el tiempo.

El relacionamiento cercano con las comunidades y la mayor presencia en su entorno contribuyen al logro del propósito del Proyecto porque (i) las comunidades entienden de manera más concreta los beneficios de la IN en el corto y largo plazo en sus territorios y (ii) se comprometen de manera más sólida con la implementación de los proyectos de inversión en su entorno. Además, un mayor involucramiento de las comunidades es importante para evitar retrasos durante la ejecución de los proyectos de IN y para asegurar la sostenibilidad de estos, pues la definición de seguridad hídrica involucra la capacidad de la población de salvaguardar el acceso sostenible a los recursos hídricos en los ecosistemas claves para las cuencas (ver **Error! Reference source not found.**).

Ilustración 4. Involucramiento de las comunidades en la cadena de resultados del Proyecto INSH



Nota: Énfasis agregado. Fuente: Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de INSH (2020) – Página 7-8.

En resumen, el Proyecto INSH reconoce en su diseño la importancia de concientizar a los distintos niveles de actores clave para definir su rol dentro de los objetivos del Proyecto y contribuir al propósito planteado. A nivel de funcionarios de las instituciones nacionales y subnacionales, el Proyecto visibiliza la IN como un activo de inversiones prioritario. Mientras tanto, a nivel de las comunidades, el Proyecto reconoce que su participación es prioritaria en la mayor parte de las etapas de desarrollo de los proyectos de inversión debido a que contribuyen a agilizar su implementación y garantizar su sostenibilidad.



---

**HALLAZGO 2:** El Proyecto adaptó sus estrategias de comunicación para mejorar la difusión y uso de la información generada para la toma de decisiones a través del desarrollo de orquestas comunicacionales; además, se contempló una estrategia de seguimiento al uso de la información compartida entre las autoridades responsables

---

El Proyecto INSH tiene una contribución importante en la generación de productos y herramientas técnico-científicas que contribuyen a la toma de decisiones con relación a la IN. De acuerdo con la cadena de resultados del Proyecto, la gestión de la información incide directamente en el diseño, financiamiento e implementación de proyectos de IN en las cuencas vulnerables debido a la utilidad de la información y herramientas generadas para los actores involucrados con el desarrollo de la IN. En ese sentido, la difusión y uso de la información generada entre las autoridades responsables es una condición necesaria para el logro del propósito final planteado por el Proyecto.

Según el diseño de la intervención del Proyecto, la información generada para la toma de decisiones sobre IN está dirigida a los tomadores de decisión y formuladores de proyectos a nivel local, regional y nacional según la complejidad de los temas a tratar (temas técnico-científicos). Para la difusión de la información, se había planteado realizar webinars de lanzamiento con instituciones clave en estos procesos. Sin embargo, la estrategia de comunicación se adaptó para lograr una mejor difusión y uso de la información entre los actores clave en torno a la IN.

Así, se incorporó la estrategia “orquestas comunicacionales” la cual consiste en simplificar las cifras y datos más importantes de la evidencia técnica-científica desarrollada por el Proyecto para difundirla en diferentes ventanas de tiempo a través de una diversidad de instrumentos<sup>12</sup>. Bajo esta estrategia, la comunicación varía en intensidad informativa de acuerdo con el momento de tiempo planificado o ventana de oportunidad divulgativa. Para ello se definen tres momentos de tiempo: (i) cobertura o introducción, referido al inicio de la estrategia comunicacional con menor intensidad informativa; (ii) cumbre, referido a la difusión de la información más completa a través de eventos y autoridades reconocidas; y (iii) puente, que consiste en mantener un ritmo comunicacional constante para mantener vigente el mensaje difundido.

Por otro lado, el Proyecto contempló una adaptación de la estrategia de seguimiento al uso de la información compartida entre las autoridades responsables. El indicador establecido inicialmente para medir el seguimiento y uso de la información generada definido en el Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje<sup>13</sup> resulta muy general para medir el uso de la información y los instrumentos por parte de los principales actores. En esta línea, el Proyecto realizó un estudio de uso de la información generada y difundida en el 2021, en el cual participaron entidades del sector

---

<sup>12</sup> El nombre “orquesta” se da porque la estrategia se asimila a una, donde se encuentran distintos elementos: (i) los músicos que representan a los miembros de los equipos técnicos y comunicacionales que brindan información, evidencia científica y productos comunicacionales; (ii) instrumentos que representan a las herramientas comunicacionales utilizadas para la difusión (publicaciones, briefs, infografías, pictolines, videos animados, webinars, cosechas gráficas, posts, entre otros); (iii) coro que representa a los miembros de los equipos técnicos y comunicacionales que amplifican y promueven el mensaje a través de evidencia científica y múltiples canales; y (iv) voces principales que representan a los personajes de alto rango y credibilidad encargadas de difundir el mensaje sobre todo en momentos clave.

<sup>13</sup> El indicador es EST-2: Número de personas usando información climática o implementando acciones de reducción de riesgo para mejorar la resiliencia al cambio climático como resultado de la asistencia del Gobierno Americano.

público,<sup>14</sup> instituciones académicas,<sup>15</sup> sector privado, ONG, Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS), entre otros. En este estudio se calcularon indicadores más específicos que inicialmente no estaban definidos, por ejemplo:

- **Utilidad de la información:**<sup>16</sup> recogió información sobre qué tan útil son los materiales y los temas para los actores. Las preguntas en esta sección fueron:
  - ¿Cuáles de nuestros estudios técnicos y metaanálisis le han sido útiles?
  - ¿Cuál información sobre la formulación e implementación de proyectos de inversión pública en IN le han sido útiles?
  - ¿Cuáles de nuestras herramientas técnicas le han sido útiles?
  - ¿Cuáles otros materiales le han sido útiles?
  - ¿Cuál información le ha servido más?
- **Usos de la información:**<sup>17</sup> recogió información sobre el uso de la información recibida según cada tipo de institución. La pregunta dentro de esta sección fue:
  - ¿Cómo has usado la información recibida?

En ese sentido, el Proyecto logró adoptar nuevas estrategias para difundir la información generada para la toma de decisiones sobre IN. Por un lado, incorporó la estrategia de orquestas comunicacionales para consolidar la información de manera sencilla y lograr un mayor alcance. Por otro lado, el Proyecto contempló una estrategia de seguimiento al uso de la información compartida entre las autoridades responsables; en esa línea, se realizó un estudio para medir y dar seguimiento al uso de la información generada donde se plantearon indicadores más específicos.

---

**HALLAZGO 3:** El propósito a largo plazo de la teoría de cambio del Proyecto consiste en lograr una mayor seguridad hídrica y resiliencia al cambio climático a través del incremento de la escala de inversiones en IN. Las estrategias consideradas en el diseño del Proyecto están principalmente dirigidas a la creación de un portafolio de proyectos de IN y a su financiamiento, respaldándose en la implementación de los proyectos a cargo de las entidades ejecutoras.

---

La teoría de cambio del Proyecto INSH plantea como propósito a largo plazo, lograr una mayor seguridad hídrica y resiliencia al cambio climático a nivel nacional, de cuenca y de la comunidad a

---

<sup>14</sup> Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Superintendencia Nacional de Agua y Saneamiento - SUNASS, Autoridad Nacional del Agua - ANA, Servicio Nacional forestal - SERFOR, Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - MIDAGRI, Ministerio del Ambiente - MINAM, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP, Autoridad para la Reconstrucción con Cambios - ARCC, entre otros.

<sup>15</sup> Incluye profesores, estudiantes y personas en centros de investigación.

<sup>16</sup> La mayor parte de encuestados (99%) respondió con al menos un material del Proyecto INSH que le ha sido útil. Asimismo, los tres temas más reportados fueron: la formulación de proyectos; bofedales y humedales; y género y el rol de las mujeres. Fuente: Estudio de uso de la información generada y difundida por el Proyecto INSH 2021.

<sup>17</sup> Los principales usos reportados fueron: insumos para estudios técnicos o investigaciones (55%), insumos para capacitación y AT (46%), formulación de una idea/proyecto de inversión en IN (39%) y comunicación interna de su institución (25%). Fuente: Estudio de uso de la información generada y difundida por el Proyecto INSH 2021.

través del incremento de la escala de inversiones en IN. En esa línea, el Proyecto INSH contempla el diseño, financiamiento e implementación de proyectos (Objetivo 3) como parte de sus objetivos. A su vez, el diseño del Proyecto considera tres resultados intermedios detrás de dicho objetivo:

- RI 3.1: Diseño de un portafolio de proyectos de IN
- RI 3.2: Movilización de mecanismos e incentivos diversos y equitativos en género (públicos y privados) para las inversiones en IN
- RI 3.3: Evidencia de impactos hidrológicos y socioeconómicos de intervenciones de IN mejorada

Como se observa en el marco de resultados del Objetivo 3 del Proyecto (ver Ilustración 5), dicho objetivo considera únicamente el diseño de un portafolio de proyectos de IN y la movilización de inversiones lo cual resultaría insuficiente para asegurar la implementación de los proyectos de IN en las cuencas vulnerables en el largo plazo. El Proyecto toma como supuesto la implementación de los proyectos a cargo de las entidades ejecutoras<sup>18</sup> de las inversiones dado que su enfoque estratégico consiste en movilizar y escalar inversiones de actores terceros. De esta forma, el Proyecto se respalda en la capacidad de ejecución de las entidades gestoras lo cual limitaría y dificultaría la contribución del Proyecto en su propósito de largo plazo planteado en su teoría de cambio.

En este punto, corresponde considerar otros supuestos a los establecidos en la teoría de cambio. Se omite como supuesto, por ejemplo, la movilización más rápida de algunas inversiones focalizando proyectos con un avance de desarrollo. Sin embargo, los proyectos que se encontraron avanzados no habrían sido bien diseñados previamente e incluso, muchas veces, tomaron más tiempo de corrección que empezar desde cero con proyectos nuevos.

Ilustración 5. Marco de resultados del Proyecto INSH (Objetivo 3)



*Nota: Énfasis agregado. Fuente: Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje del Proyecto INSH (2020) – Página 6.*

<sup>18</sup> Las entidades ejecutoras involucran gobiernos regionales y locales, EPS, ARCC, empresas privadas, entre otros.

Adicionalmente, es importante considerar que, dentro el Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje del Proyecto INSH, el Objetivo 3 plantea los siguientes indicadores de resultados (*outcomes*):<sup>19</sup>

- EST-3: Monto de inversión movilizado (en dólares americanos) para adaptación al cambio climático como resultado de la asistencia del Gobierno de los Estados Unidos (EG. 11-4).
- PROP-1: Inversión (en dólares americanos) según fase del proceso de formulación de proyectos en la que se encuentra en el periodo de reporte.
- EST-4: Número de hectáreas en áreas biológicamente significativas bajo manejo mejorado de recursos naturales como resultado de la asistencia del Gobierno de los Estados Unidos (EG.10-2-2).
- EST-5: Número de personas con beneficios económicos mejorados derivados del manejo sostenible de recursos naturales y/o conservación de la biodiversidad como resultado de la asistencia del Gobierno de los Estados Unidos (EG.10.2-3).

Por un lado, el indicador EST-3<sup>20</sup> monitorea el avance en cuanto al monto de inversión movilizado el cual se define como los recursos financieros que son destinados o presupuestados para el diseño, evaluación, ejecución, operación, mantenimiento, monitoreo y/o promoción de actividades de IN por las instituciones públicas y privadas. Así, los montos movilizados son aquellos que se encuentran en la etapa “en ejecución”, identificándolos como aquellos expedientes técnicos que se encuentran vigentes y sus montos han sido programados dentro del presupuesto de cada entidad.<sup>21</sup>

El Proyecto plantea el indicador PROP-1 como un indicador intermedio, reconociendo que el proceso para la movilización de fondos que se contabiliza en el indicador EST-3 es largo lo cual invisibilizaría el esfuerzo del Proyecto y el compromiso asumido por las instituciones responsables de las inversiones. De esta forma, el indicador PROP-1 contabiliza el presupuesto de los proyectos de inversión pública (PIP) o privada que han avanzado de fase en el trimestre de reporte gracias a la acción directa del Proyecto hasta la fase previa a su contabilización como inversión movilizada en el indicador EST-3.

Por otro lado, es importante resaltar que los indicadores de resultados EST-4 y EST-5 requieren adicionalmente la implementación de los proyectos de IN. El indicador EST-4 identifica las intervenciones concretas en IN implementadas directa o indirectamente por el Proyecto, así como la cobertura que tienen en número de hectáreas. Mientras tanto, el indicador EST-5 recoge el número de personas que acceden a los beneficios económicos de las intervenciones promovidas por el Proyecto, la medición de este indicador también contribuye a la generación de evidencia sobre el valor agregado que generan los proyectos de IN.

Es por ello por lo que, como parte de los aportes del Proyecto INSH dentro del Objetivo 3, se define la eliminación de barreras y cuellos de botella para la implementación de los proyectos de IN durante las diferentes etapas del ciclo de inversión. Dada la naturaleza secuencial de los

---

<sup>19</sup> Cabe resaltar que los indicadores EST-3, PROP-1 y EST-4 también se contemplan como indicadores a nivel del propósito del Proyecto según el Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje del Proyecto INSH.

<sup>20</sup> Indicador EST-3: Monto de inversión movilizado (en dólares americanos) para adaptación al cambio climático como resultado de la asistencia del Gobierno de los Estados Unidos

<sup>21</sup> En el caso del sector privado, se considera movilizado cuando el perfil del proyecto ha obtenido su aprobación por parte del directorio o área correspondiente.

proyectos de inversión, ello implica acompañar el proceso de desarrollo, financiamiento y movilización como ha sido planteado por el Proyecto INSH. Sin embargo, se observa que el diseño del Proyecto no enfatiza una estrategia clara que permita asegurar la implementación efectiva de los proyectos de IN en las cuencas vulnerables; sobre todo, considerando que la ejecución de los proyectos no depende directamente del Proyecto INSH sino de entidades que enfrentan procesos lentos y burocráticos.<sup>22</sup>

*“Identificar el monto movilizado en infraestructura natural en estas etapas es fundamental para el proyecto, ya que permite mostrar tanto las intervenciones directamente ejecutadas como -sobre todo- las indirectamente ejecutadas. En estos casos, la labor del proyecto se concentrará en remover barreras para la implementación o apalancando recursos adicionales, por lo que darle seguimiento a la inversión comprometida en sus diferentes momentos permitirá registrar dichas labores” – Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de del Proyecto INSH (2020), páginas 83 y 84 (énfasis agregado).*

Efectivamente, si bien se reconoce que el Proyecto ha promovido los proyectos en IN principalmente a través de la creación de bases, herramientas, instrumentos y distintos estudios técnicos; son muy pocos los proyectos con fondos movilizados y, menos aún, aquellos cuya implementación física está cerca de terminar. En la medida que los proyectos de inversión en IN sean incluidos dentro de los presupuestos públicos, estos serán ejecutados; pero solo a través de su ejecución, funcionamiento, operación y mantenimiento, los resultados y beneficios alcanzados serán sostenibles en el tiempo.

*“En esencia los primeros 5 años del Proyecto han sido de gabinete, de formular proyectos, recién en este último año estos proyectos formulados han empezado a ser implementados físicamente. (...) Son muy pocos los proyectos que están en fase de ejecución” – CONDESAN*

Es importante destacar que, de acuerdo con la lógica establecida en la teoría de cambio del Proyecto INSH, es el incremento de la escala de inversiones lo que permitiría contribuir al logro del propósito final de largo plazo relacionado con la mayor seguridad hídrica y resiliencia al cambio climático. En ese sentido, el Proyecto ha contribuido en el diseño de un portafolio de proyectos de IN; esta resultaría una condición necesaria pero no suficiente para contribuir al propósito final establecido a largo plazo.

---

**HALLAZGO 4:** El Plan de Acción de Género está asociado de forma transversal a los tres objetivos del Proyecto y delimita la intervención, los resultados y los objetivos específicos que se esperan obtener de la estrategia de género promovida por el Proyecto.

---

El Proyecto INSH inició en diciembre del 2017 con el financiamiento de USAID; no obstante, en abril del 2018, el Gobierno de Canadá expresó su interés por reforzar el Proyecto, específicamente, en el trabajo a nivel local y en género.<sup>23</sup> Ello requirió una propuesta para expandir

---

<sup>22</sup> Se reconoce que, en el caso de proyectos en infraestructura natural, se añaden factores adicionales de dificultad por el hecho de que el concepto no era ampliamente conocido entre las entidades ejecutoras públicas y privadas, así como por la inclusión del enfoque de género en su diseño.

<sup>23</sup> La Política de Asistencia Internacional Feminista de Canadá busca proteger y promover los derechos humanos; así como, y aumentar la participación en la toma de decisiones equitativa de los grupos vulnerables y marginados en una

el Proyecto e incluir la transversalización del enfoque de género dentro de su diseño. De esta forma, la estrategia y el Plan de Acción de Género tienen como objetivo promover políticas públicas, conocimientos e inversiones que incrementen la participación de las mujeres y la igualdad de género en la gestión de los recursos hídricos, la IN y el cambio climático.

El Proyecto se orienta a lograr resultados para la igualdad de género a través de los tres componentes del Proyecto INSH y las acciones previstas para su implementación. En ese sentido, los objetivos específicos del Plan de Acción de Género están alineados con cada uno de los tres objetivos centrales del Proyecto INSH; por ello, su implementación es transversal al desarrollo de las actividades de cada componente del Proyecto INSH. La relevancia de género para el Proyecto se puede describir de la siguiente manera:

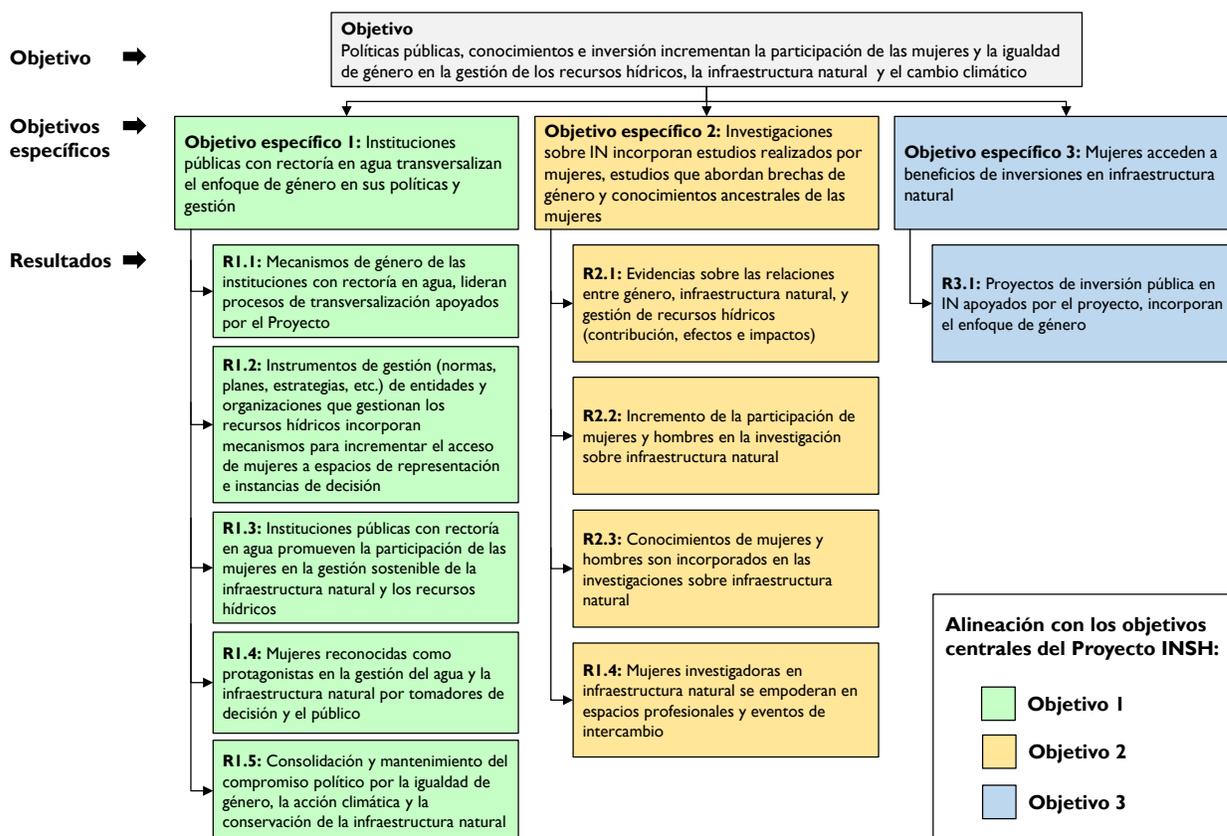
- El Objetivo 1 del Proyecto busca que los actores clave de las instituciones públicas con rectoría en agua tengan una mejor comprensión sobre la importancia y beneficios de la incorporación del enfoque de género en sus políticas y gestión;
- El Objetivo 2 del Proyecto, con el propósito de apoyar mejores decisiones, aprovecha las oportunidades que se derivan del aporte de las mujeres y otros grupos poblacionales, y genera información que atienda a las diferencias y desigualdades de género;
- El Objetivo 3 del Proyecto promueve la implementación de portafolio de proyectos de IN, los cuales deben considerar estrategias que aborden las desigualdades de género y promover la participación de las mujeres como parte de la toma de decisiones y beneficiarias.

En esa línea, el Plan de Acción de Género plantea una lógica causal de la intervención del Proyecto en género que delimita el objetivo central, los objetivos específicos, los resultados y las actividades por desarrollar. La lógica causal de la intervención del Proyecto en género se resume en la siguiente ilustración (ver Ilustración 6).

---

sociedad. Ello con el objetivo de garantizar la igualdad económica y social permanente. Para ello, apoya inversiones específicas, asociaciones, innovación y esfuerzos de promoción con el mayor potencial para cerrar las brechas de género y mejorar las posibilidades de éxito de todos (Gobierno de Canadá, 2021).

Ilustración 6. Teoría de Cambio del Plan de Acción de Género



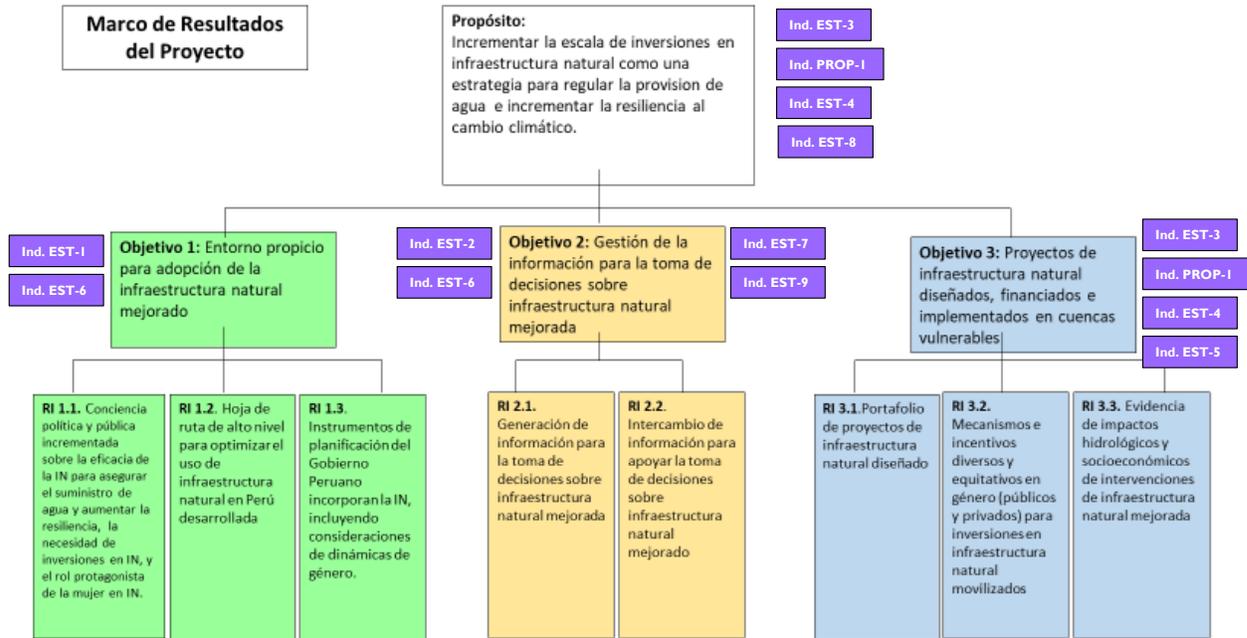
Fuente: Estrategia y Plan de Acción de Género (Presentación – Julio, 2020). Elaboración: APOYO Consultoría

Es importante notar que, si bien la teoría de cambio del Proyecto sí hace mención del enfoque de género, el Plan de Acción de Género no está adecuadamente reflejado en dicha teoría de cambio debido a que se omiten resultados planteados en la estrategia de género. Ello dificultaría identificar la lógica de la cadena de resultados del enfoque de género que promueve el Proyecto de forma integral. Sin embargo, como se mencionó previamente, el Plan de Acción de Género sí delimita la intervención, los resultados y los objetivos específicos que se esperan obtener de la estrategia de género del Proyecto, y cómo estos se alinean transversalmente a los tres objetivos del Proyecto (ver Ilustración 6).

Adicionalmente, el Plan de Acción de Género establece los indicadores que servirán para medir el avance del Proyecto en cuanto a los objetivos específicos planteados en la estrategia de género. Los indicadores que se plantean en el Plan de Acción de Género son, en su mayoría, los mismos que aquellos utilizados para medir el avance a nivel de los objetivos del Proyecto con la distinción que identifican variables demográficas relacionadas con género. Asimismo, el Plan de Acción de Género especifica que los indicadores de género se vinculan con los objetivos específicos de género de la misma forma que los indicadores del Proyecto (ver Ilustración 7).

“En total, 6 de 10 indicadores proveen información relacionada con género y 5 de ellos están alineados a su vez con los indicadores estándar propuestos por USAID para la dimensión de género” - Estrategia y Plan De Acción de Género (2020), página 63

Ilustración 7. Relación entre Objetivos del Proyecto INSH e Indicadores



Nota: Reconstruido a partir del Plan MEVA – Páginas 22-24.

Siguiendo la vinculación de los indicadores del Proyecto con sus objetivos centrales, es posible presentar los indicadores de género según el objetivo específico del Plan de Acción de Género al que atienden. La Tabla N° 1 presenta la vinculación entre indicadores y objetivos específicos de género propuesta por el equipo consultor a partir del análisis del Plan de Acción de Género e información documental del Proyecto como el Plan MEVA y los reportes anuales del Proyecto.

Es importante destacar que, en el caso del indicador EST-7 para género (EST-7: Número de instituciones con mayor capacidad en materia de enfoque de género), este está considerado originalmente como parte del objetivo estratégico 2 de género<sup>24</sup> según el Plan de Acción de Género y el Plan MEVA. Sin embargo, a partir del análisis documental del Proyecto, se identifica que se encuentra más alineado con el objetivo específico 1 del Plan de Acción de Género<sup>25</sup> (ver Tabla N° 1).

<sup>24</sup> OE2: Investigaciones sobre IN incorporan estudios realizados por mujeres, estudios que abordan brechas de género y conocimientos ancestrales de las mujeres

<sup>25</sup> OE1: Instituciones públicas con rectoría en agua transversalizan el enfoque de género en sus políticas y gestión

Tabla N° 1. Indicadores del Plan de Género<sup>1/</sup>

Objetivos específicos	Indicadores
1. Instituciones públicas con rectoría en agua transversalizan el enfoque de género en sus políticas y gestión	EST – 1 Número de instrumentos legales diseñados, propuestos o adoptados para promover la equidad de género y la no discriminación contra mujeres o niñas en un nivel nacional o subnacional (GNDR-1)
	EST – 6 Número de mujeres capacitadas en adaptación al cambio climático
	EST – 7 Número de instituciones con mayor capacidad en materia de enfoque de género (GNDR-8) <sup>2/</sup>
2. Investigaciones sobre IN incorporan estudios realizados por mujeres, estudios que abordan brechas de género y conocimientos ancestrales de las mujeres	EST – 2 Número de mujeres que utilizan la información o implementan las acciones de reducción de riesgo para mejorar la resiliencia al cambio climático
	EST – 6 Número de mujeres capacitadas en adaptación al cambio climático
3. Mujeres acceden a beneficios de inversiones en IN	EST – 5 Porcentaje de mujeres participantes en programas para mejorar el acceso a los recursos económicos productivos (GNDR-2)

*1/ La tabla muestra la vinculación entre indicadores y objetivos estratégicos del Plan de Acción de Género de acuerdo con el análisis de APOYO Consultoría. 2/ El indicador EST-7 estuvo considerado como parte del objetivo estratégico 2 según el Plan MEVA; sin embargo, se encontraría más alineado con el objetivo específico 1 del Plan de Acción de Género. Fuente: Estrategia y Plan de Acción de Género. Elaboración: APOYO Consultoría.*

Además, es importante notar que el Plan de Acción de Género no determina con qué recursos humanos o equipo de especialistas se deberá contar para abordar la transversalización del enfoque de género en todos los niveles requeridos por el Proyecto.<sup>26</sup> Si bien cada línea de acción del Plan de Acción de Género está asignada conceptualmente a cada objetivo del Proyecto, se requiere delimitar la capacidad necesaria del equipo de especialistas de género para que se pueda dar seguimiento a los avances del Proyecto en cuanto a su intervención transversal en género. Lo anterior impacta en la pertinencia del Plan de Acción de Género debido a que la definición de las estrategias se debe complementar con el planeamiento de su ejecución y el establecimiento de responsables. De esta forma, se podría establecer una hoja de ruta más clara que permita realizar un seguimiento a los procesos y evaluar medios de mejora continua.

En síntesis, se observa un esfuerzo importante por parte del Proyecto INSH para incorporar la transversalización del enfoque de género dentro del marco de resultados. El Plan de Acción de Género identifica los canales de resultados y objetivos esperados de la intervención del Proyecto en cuanto a la igualdad de género; sin embargo, estos aún no se encuentran completamente reflejados en la teoría de cambio del Proyecto. Adicionalmente, el Plan de Acción de Género establece que los indicadores propuestos en materia de género son los mismos que aquellos definidos para cada objetivo del Proyecto con distinciones sociodemográficas de género lo cual permitiría vincularlos con el enfoque central del Proyecto.

<sup>26</sup> De acuerdo con las entrevistas, existen dificultades en la búsqueda de especialistas de género en el sector hídrico.

---

**HALLAZGO 5:** Si bien los objetivos y resultados planteados en la teoría de cambio del Proyecto no han cambiado a lo largo del tiempo, las estrategias del Proyecto se adaptaron en función a las necesidades de los aliados clave para fomentar el involucramiento de diversas entidades y de esa forma, mejorar la intervención Proyecto en cuanto al logro de sus objetivos y propósito

---

Los objetivos del Proyecto se mantienen desde su diseño; sin embargo, las estrategias implementadas se han adaptado a lo largo de su ejecución. Las adaptaciones de las estrategias del Proyecto se realizaron en función al escenario político y coyuntural y en función a la evolución del relacionamiento con aliados clave y con los equipos internos del Proyecto.

Con respecto a la adaptación en actividades de relacionamiento, esta ha permitido que el Proyecto adopte un enfoque de trabajo según cada aliado clave para responder a necesidades concretas en las áreas de interés donde se identificó una mayor oportunidad para promover las inversiones en IN. Si bien el diseño inicial planteaba atender el escenario más amplio y panorámico de la inversión en IN, el Proyecto identificó que los aliados para la implementación de sus actividades presentaban distintos y complejos desafíos para destrabar las inversiones.

La aplicación de este enfoque por aliado permitió establecer sinergias específicas con los equipos internos. En el marco del trabajo sobre institucionalidad (Objetivo 1) y de generación de evidencia científica (Objetivo 2), la información generada por el Componente 2 sirve como insumo para que el Componente 1 pueda hacer llegar esta información a los públicos correspondientes y promover su apropiación.

*“Visibilizamos dos líneas de trabajo simultáneo: una orientada a la sensibilización y asimilación de las implicancias de impulsar la IN entre las autoridades y para ello resultó clave la información técnica que podemos generar como Proyecto [...]” – SPDA*

*“Ha sido importante el apoyo del Componente 2 porque nos ha permitido tener información con base científica que ha dado un sustento real del porqué de estas intervenciones” – Forest Trends*

Las estrategias del Proyecto en cuanto (i) al desarrollo de la hoja de ruta sobre IN y (ii) a la incorporación de la IN en los instrumentos de planificación también se adaptaron. Sobre el primer punto, las primeras acciones de incidencia política y comunicacional del Proyecto permitieron identificar que el tratamiento de la IN requiere un enfoque transversal y el involucramiento de distintos actores en la gestión integrada del recurso hídrico. Ante ello, la adaptación de la estrategia del Proyecto consistió en:

- La promoción de espacios de colaboración entre autoridades para consensuar su posición sobre el trabajo en torno a la IN: se generaron espacios de encuentro entre autoridades de alto nivel y tomadores de decisiones como el Ministerio del Ambiente - MINAM, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – MIMP, Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego – MIDAGRI, Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento - SUNASS. Entre estos encuentros se destacan:
  - Foro Igualdad de Género y Seguridad Hídrica (2019)
  - Foro Nacional de Infraestructura Natural (2019)
  - Primera Cumbre Nacional del Agua (2018)

A partir de estos espacios se logró generar compromisos específicos de las autoridades en IN que posteriormente iniciaron procesos normativos. Asimismo, se generó un mayor espacio de diálogo e intercambio de experiencias a nivel de autoridades, Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS), comunidades y sector privado.

- El redireccionamiento de las discusiones políticas a espacios técnicos y procesos internacionales: se brindó soporte para la reactivación del Comité Nacional de Humedales, instancia multisectorial y descentralizada conformada por 10 autoridades que permitió impulsar el marco normativo para la gestión, protección y defensa de humedales, priorizando el enfoque de la IN. Asimismo, se incidió en la inclusión de recomendaciones de IN en los diálogos de gobernanza del agua liderados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

*“El Proyecto ha logrado posicionar la importancia de la IN en la agenda política a nivel de los compromisos internacionales del Perú y su incorporación en la planificación de alto nivel de las instituciones involucradas. [Hemos logrado] el sólido reconocimiento e incorporación de la IN en el Informe de Gobernanza del Agua de La OCDE donde establece recomendaciones que dan pie al diseño de una hoja de ruta transectorial” – SPDA*

Sobre la incorporación de la IN en los instrumentos de planificación, el escenario político nacional de los últimos años ha interrumpido los procesos de diálogo del diseño de instrumentos. Sumado a ello, se identificó que la falta de comprensión sobre las implicancias de atender la IN era una brecha importante en los gestores políticos lo cual dificulta su inclusión en la agenda prioritaria de las autoridades. Ante ello, la adaptación de la estrategia del Proyecto consistió en lo siguiente:

- Canalización de los esfuerzos para identificar e influir en los procesos reglamentarios y legislativos: se creó el sustento legal, político y científico para incidir en la agenda política y con ello, lograr las mejoras regulatorias necesarias para las inversiones en IN. Por ejemplo, para hacer cambios institucionales y normativos a la norma de humedales, se incorporó una hoja de ruta.
- Acompañamiento en los procesos de promoción de normas o cambios institucionales: se brindó asistencia técnica legal para la definición de cada propuesta normativa, la cual se respalda con un sustento técnico-legal-económico para que posteriormente sea validada y adoptada por las autoridades.

En la búsqueda de financiamiento, el Proyecto INSH tuvo que adaptar las estrategias en función a las necesidades de los aliados clave (privados y la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios - ARCC). Por el lado de los privados se modificaron los requerimientos de financiamiento para los proyectos, mientras que con la ARCC se incorporaron y modificaron las actividades para dar un apoyo técnico y acompañamiento en el planteamiento de los proyectos de IN.

En el caso de los privados, la estrategia se adaptó para iniciar con un involucramiento progresivo del sector en los proyectos de inversión en IN. Si bien se buscaba que el privado financie directamente el desarrollo y la implementación de proyectos en IN, se encontró que los privados tienen interés de invertir a mayor escala cuando lo hacen como complemento a un esfuerzo de inversión pública.<sup>27</sup> De esta forma, se generaron estrategias de inversión vía Obras por Impuestos (OxI) y el co-financiamiento de estudios técnicos para inversión pública que permitieron lograr el

---

<sup>27</sup> Por ejemplo, el Proyecto INSH logró promover un proyecto piloto bajo un modelo innovador de colaboración entre el gobierno regional y Anglo American Quellaveco en Moquegua al haber encontrado resistencia de los privados para invertir directamente.

involucramiento del sector privado. Según lo mencionado durante las entrevistas, se espera que dicho involucramiento se incremente luego de que se evidencien los beneficios de los proyectos de IN en desarrollo.

*“El privado es tímido para invertir, no va a invertir en algo en lo que no ve totalmente su beneficio [...] No es fácil enganchar a las empresas privadas en algo novedoso.”*

*“Presentábamos un proyecto [al privado], los cuales respondían ‘nos interesa, pero queremos ver si podemos hacer una parte’. Hubo que acomodar el proyecto de inversión pública - PIP a los intereses de ellos”*

*“Otro cambio de estrategia es que creíamos que una empresa podía invertir en un proyecto entero, [...] pero nos dimos cuenta de que en algunos casos realmente no les interesaba invertir en todo el proyecto. [El cambio de estrategia fue que] el privado financie los pilotos que desee y que el público acelere otros aspectos” – Forest Trends*

En el caso del trabajo con la ARCC, en primer lugar, el cambio de estrategia fue incorporar a esta entidad dentro de los aliados clave del Proyecto INSH. El diseño original no completaba a la ARCC y trabajar con ellos requirió cambiar el enfoque estricto en las cuencas priorizadas. La ARCC tenía el mandato de ejecutar intervenciones en la IN, pero las habían decidido postergar por el desconocimiento en la materia y las pocas ideas que tenían para su implementación. Al respecto, el Proyecto replanteó la estrategia y estableció diversas actividades que permitieron desarrollar proyectos con la calidad requerida para conseguir financiamiento:

- Apoyo técnico para desarrollar herramientas metodológicas;
- Desarrollo de capacidades;
- Asistencia técnica especializada a los diferentes actores que intervienen en reconstrucción con cambios.

*“Nos están apoyando en la elaboración de guías metodológicas a ser implementadas como parte de los estudios definitivos. (...) También nos han ayudado a elaborar los términos de referencia de este proceso” – ARCC*

*“ARCC surge como respuesta al Fenómeno del Niño del 2017. Tuvimos como tareas reconstruir la infraestructura afectada e implementar proyectos de soluciones integrales para la gestión de riesgos de desastres. [...] De ahí la importancia del soporte técnico de Forest Trends [para la elaboración de este tipo de proyectos]” – ARCC*

Cabe resaltar en este punto, la creación de la Plataforma Técnica del Consejo Asesor, la cual sirve como un espacio ejecutivo y continuo para avanzar en el trabajo con los especialistas apropiados en las áreas técnicas relevantes de cada institución miembro.<sup>28</sup> Esta estrategia permitió al Proyecto avanzar incluso en un contexto de inestabilidad política al mantener relaciones de trabajo productivas con contrapartes técnicas. Además, la Plataforma Técnica le ha permitido al Proyecto trabajar directamente con los tomadores de decisiones a nivel local y en el sector privado con capacidad de decisión a pesar del contexto político actual. La Tabla N° 2 presenta algunos de los temas discutidos durante las reuniones del 2020 – 2021.

---

<sup>28</sup> Los grupos de trabajo formados para la Plataforma Técnica fueron sobre (i) género, (ii) comunicaciones, (iii) desarrollo de capacidades e (iv) implementación.

Tabla N° 2. Resumen de las reuniones de la Plataforma Técnica (2020 – 2021)

<b>Tema</b>	<b>Detalle</b>	<b>Año</b>
Reactivación económica	– Se respondió a la pregunta “¿Qué acciones y/o propuestas, en términos de las inversiones en IN vienen siendo priorizados de su sector para la reactivación económica?”	2020
Desarrollo de capacidades y seminarios web	– Presentación del análisis y resultados de participación en el uso de herramientas virtuales para la sensibilización y desarrollo de capacidades que está utilizando el Proyecto	2020
Agenda de investigación	– Presentación de los principales hallazgos de revisiones sistemáticas sobre intervenciones de IN clave. Construcción de una agenda de investigación sobre INSH	2020
Avances bajo la incubadora INSH	– Identificación de oportunidades para inversión en IN en Ica - – Huancavelica y el desarrollo del ET para el PIP Chancay - Huaral	2020
Estudio de brecha de género	– Presentación de los principales resultados del Estudio de Brechas de Género en IN y gestión hídrica	2021
Infraestructura natural para la GRD	– ARCC presentó las lecciones aprendidas en la formulación de proyectos de IN en el marco de planes integrales y avances en la implementación	2021
Primer proyecto MERESE implementado por SEDAPAL	– SEDAPAL presentó las lecciones aprendidas del proceso de implementación del primer proyecto con fondos de MERESE en Milloc - Carampoma.	2021
Transversalización del enfoque de género	– SUNASS y ANA presentaron los avances en sus procesos de TEG. Se recogieron oportunidades para la incorporación de la perspectiva de género en otras instituciones	2021
Cartera de inversión en infraestructura natural priorizada	– El GORE Ayacucho presentó uno de los proyectos que han estado formulando con la asistencia técnica del Proyecto INSH y el MIMP. El Proyecto presentó la cartera de inversión priorizada para GOREs y SEDAPAL	2021

*Nota: La tabla presentada no es una lista exhaustiva de las reuniones realizadas.*

*Fuente: Reportes anuales 2020 – 2021. Elaboración: APOYO Consultoría*

De esta forma, si bien la TdC no se modificó durante el periodo de implementación del Proyecto, las estrategias fueron modificándose para lograr los objetivos planteados de acuerdo con el contexto particular y las necesidades de los actores clave. Esto promovió la formación de sinergias al interior de los equipos del Proyecto, el desarrollo de la hoja de ruta sobre IN, la incorporación de la IN en los instrumentos de planificación y el involucramiento de actores clave en la búsqueda de financiamiento para proyectos de IN como el sector privado y la ARCC. Por último, la construcción de relaciones y plataformas institucionales en los primeros años del Proyecto fueron pertinentes. Esta estrategia facilitó el compromiso institucional, la continuidad técnica y la colaboración intersectorial necesaria para abordar los cuellos de botella en la movilización de inversiones en IN, y abordar brechas de género en el sector hídrico

## EFICACIA

### ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS POR EL PROYECTO HASTA LA FECHA (PREVISTOS Y NO PREVISTOS)?

El Proyecto presenta un gran avance en la concientización de la importancia de la IN y su eficacia para la seguridad hídrica y la resiliencia ante el cambio climático a nivel de las autoridades del gobierno nacional y de los entes rectores de los recursos hídricos lo cual ha permitido lograr la inclusión de la IN en diversos documentos de gestión de las instituciones del Estado. Además, a partir de las estrategias comunicacionales desarrolladas por el Proyecto se extendió la información sobre IN no solo a las autoridades, sino también a la sociedad civil, adaptando el lenguaje y la forma de presentación de los mensajes.<sup>29</sup> Como resultado, al 2021, el Proyecto ha contribuido en el posicionamiento de la IN en 22 instrumentos de planificación del Gobierno Peruano lo cual supera en 16% la meta planificada para ese mismo año.

La concientización y posicionamiento de la IN a nivel de gobiernos regionales y locales se enfrenta un reto adicional debido a las dificultades derivadas de la alta rotación de las autoridades a cargo. El trabajo de concientización e incidencia en la autoridad toma alrededor de 6 – 12 meses, el cual se perdería ante cambios en los funcionarios a cargo. Como consecuencia, se identifica que algunos funcionarios a nivel subnacional aún no promueven proyectos de IN como elemento clave dentro de su cartera de proyectos de inversión y presupuesto. Ello ocasionaría que la construcción de un entorno propicio para la inversión en IN en estos niveles de gobierno aún requiera el acompañamiento y asistencia cercano por parte del Proyecto.

A nivel de comunidades, los resultados más destacados del Proyecto involucran el desarrollo de lineamientos para la formulación de proyectos en IN que enfatizan y guían el involucramiento de comunidades; y la inclusión de beneficios directos para comunidades en los proyectos de IN. Si bien se han logrado concretar diversos acuerdos con autoridades comunales en las localidades intervenidas, aún se enfrentan dificultades en el acercamiento y sensibilización de algunas comunidades por diversos factores. Ello ocasiona que miembros de algunas comunidades desconozcan los beneficios de la IN y no brinden el apoyo necesario para la ejecución de los proyectos. En esa línea, el Proyecto está enfocado en seguir fortaleciendo la participación de las comunidades en los proyectos de IN; sobre todo, en las etapas más críticas como el diseño y la implementación de los proyectos.

Por otro lado, el Proyecto logró añadir lineamientos para el desarrollo de proyectos de IN que antes no estaban definidos; generar herramientas para mejorar la calidad de los proyectos desde su identificación hasta su formulación;<sup>30</sup> y formar una cartera de profesionales capacitados en IN. Estos avances se ven evidenciados en los logros de los indicadores definidos para este objetivo al 2021: (i) 717 personas utilizan la información generada por el Proyecto, lo cual es mayor a lo planificado para dicho año (185 personas); (ii) 4,116 personas asistieron a capacitaciones en adaptación al cambio climático, lo cual también supera la meta prevista para dicho año (990 personas); (iii) 5 instituciones<sup>31</sup> tienen mayor capacidad para evaluar o abordar los riesgos del cambio climático, lo cual resulta un avance del 71% respecto a lo planificado para el 2021.

---

<sup>29</sup> En este punto, fue útil el establecimiento de sinergias entre los equipos internos del Proyecto en el marco del trabajo sobre institucionalidad (objetivo 1) y evidencia científica (objetivo 2).

<sup>30</sup> Las herramientas e información técnico-científica generadas siguieron un proceso de prueba y error para que estas sean acordes a los usuarios y al territorio en el que se trabaja.

<sup>31</sup> GORE Arequipa, GORE Piura, GORE Moquegua, SUNASS y SEDAPAL.

El Proyecto incorporó una nueva estrategia para la difusión de la información y las herramientas generadas: las orquestas comunicacionales, la cual consiste en simplificar las cifras y datos más importantes para difundirla en diferentes ventanas de tiempo a través de una diversidad de instrumentos y así, tener un mayor alcance de la información. Como resultado, varias herramientas han conseguido un hogar institucional al haber sido desarrolladas y co-publicadas con instituciones del Estado (p. ej., HIRO-GRD, HIRO-Ambiente, Lineamientos IOARR, Guía ICP, Guías de Evaluación de Ecosistemas). Por ello, el Proyecto espera lograr la apropiación de todas las herramientas promovidas por el Proyecto por parte de las entidades usuarias de forma que se asegure su gestión, actualización y uso en el futuro.

El Proyecto INSH ha contribuido a cubrir la falta de personal, capacidades, herramientas técnicas, información y evidencia científica de sustento para la creación un portafolio sólido de proyectos de IN. Asimismo, el Proyecto contribuyó a la creación de un mercado en el que las EPS, la ARCC y los gobiernos regionales demandan servicios para diseñar y formular proyectos en IN, y en el que consultores y ONG ofrecen servicios para cubrir esta demanda. Con ello, el Proyecto INSH ha logrado una cartera para la implementación de proyectos de IN a través de la asistencia técnica a las EPS para formular y movilizar proyectos usando los fondos MERESE, la articulación con la ARCC, y el contacto con actores privados (a través de mecanismos como Oxl). De esta forma, al 2021, la cartera está compuesta por 60 proyectos y está valorizada en US\$379 millones, lo cual representa 13.5 veces más de lo planificado al mismo año (US\$28 millones).

Si bien el Proyecto ha logrado crear y ampliar una cartera importante de proyectos en IN, al cierre del 2021, solo 5 proyectos contaban con fondos movilizados<sup>32</sup> para su ejecución. Así, el monto de inversión movilizada al 2021 (US\$3.5 millones) ha logrado alcanzar el 12.5% de la meta establecida para dicho año (US\$28 millones). Entre los factores que explican las dificultades enfrentadas se identifica la falta de personal técnico y rotación del personal en las entidades públicas, las demoras en los procesos burocráticos del Estado, la incertidumbre política, la pandemia de Covid-19 y las dificultades enfrentadas por las EPS en el relacionamiento comunitario. Es importante mencionar que la movilización de inversiones está en proceso y se espera un avance significativo en el corto plazo. De los 55 proyectos no movilizados, 29 proyectos de la cartera han sido declarados viables y la ejecución de la mayoría de ellos (26 proyectos) dependería de estudios y aprobaciones finales.

Finalmente, el Proyecto ha brindado asistencia técnica al MIMP para lograr la incorporación de género en las entidades nacionales con rectoría en el sector hídrico (SUNASS y ANA). Se colaboró con el MIMP para implementar la política de transversalización de género en dichas instituciones. En esa línea, el apoyo del Proyecto al MIMP se ha centrado en la asistencia técnica para la incorporación de género en las políticas y gestión de SUNASS y ANA. Como resultado, el Proyecto ha logrado alcanzar 6 instrumentos legales diseñados, propuestos o adoptados para promover la equidad de género y la no discriminación contra las mujeres al 2021 lo cual implica un avance de 86% de la meta propuesta al 2021. Es importante destacar que la SUNASS ha logrado avanzar más que la ANA en cuanto a género y ha tenido una mayor apertura a la incorporación de las propuestas en esta línea. Los esfuerzos del Proyecto por promover la igualdad de género lidian

---

<sup>32</sup> De acuerdo con el Plan MEVA, la inversión movilizada se define como los recursos financieros que son **destinados o presupuestados** para la adaptación al cambio climático, específicamente relacionado con infraestructura natural. Además, los montos movilizados son los que se encuentran en la etapa “**en ejecución**”, identificándolos como aquellos con expedientes técnicos que se encuentran vigentes y cuyos montos han sido **programados dentro del presupuesto de la entidad**. Para el caso del sector privado, esto significa que el perfil ha obtenido su aprobación de parte del directorio o área correspondiente.

con los marcados estereotipos, la inexistencia de liderazgo dentro de las instituciones para implementar la TEG, así como la ausencia de procesos y procedimientos en la materia.

Además, el Proyecto logró superar la meta planificada del número de mujeres formadas en adaptación al cambio climático: 1,751 mujeres fueron capacitadas en adaptación al cambio climático al 2021 –4.4 veces la meta propuesta para el mismo año–. Asimismo, se reporta que 288 mujeres utilizan la información o implementan las acciones promovidas por el Proyecto en el 2021 –7.2 veces la meta planteada para dicho año–. Para ello, el Proyecto promovió diversas estrategias que van desde desarrollo de herramientas y foros, hasta un acompañamiento más personal con instituciones como el MINAM, MIMP y organizaciones no gubernamentales orientadas a promover la incorporación del enfoque de género.

A nivel de los proyectos de IN, el Proyecto ha avanzado en el diagnóstico y diseño de una guía con recomendaciones para la inclusión del enfoque de género en los proyectos de inversión en IN desde su diseño; además, ha contribuido al brindar asistencia técnica en género a los equipos técnicos encargados de la formulación de proyectos. No obstante, debido a que ambas estrategias aún se encuentran en implementación, aún no se han logrado evidenciar resultados de la transversalización de género en todos los proyectos de IN en cartera.

## ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE HAN FACILITADO Y OBSTACULIZADO EL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS Y OBJETIVOS DEL PROYECTO?

El Proyecto ha enfrentado un contexto desfavorable que se ha caracterizado por una crisis política, social y económica debido a los múltiples cambios de gobierno y la pandemia por Covid-19. Por un lado, la inestabilidad política enfrentada incidió en la continuidad de las autoridades y las políticas promovidas desde el Proyecto. Por otro lado, la pandemia por Covid-19 impuso restricciones a las actividades en campo, limitó la movilización de inversiones y dificultó el relacionamiento del Proyecto con sus aliados clave públicos y privados. A las restricciones derivadas de la pandemia se le sumaría la limitada presencia del Proyecto en campo; se identifica que una presencia territorial más cercana del Proyecto en campo hubiera contribuido a facilitar el seguimiento a la aplicación de los lineamientos promovidos y a la sistematización de aprendizajes sobre el acercamiento y relacionamiento con las comunidades.

El factor interno más importante que ha contribuido al cumplimiento de resultados y objetivos es el manejo adaptativo del Proyecto. Las estrategias del Proyecto se adaptaron en función a las necesidades de sus aliados clave y al contexto para fomentar el involucramiento de diversas entidades. En esa línea, se incorporó un enfoque de trabajo por clientes donde se ramificaron actividades y resultados en función de clientes (EPS, ARCC, sector privado y GORE). Asimismo, se propiciaron espacios de colaboración entre autoridades para consensuar su posición sobre el trabajo en torno a la IN; la estrategia se orientó a responder a necesidades concretas y específicas en áreas donde se identificó una mayor oportunidad para la promoción de las inversiones en IN.

## ¿QUÉ RESULTADOS PERCIBEN LOS ACTORES CLAVE EN EL PROYECTO QUE SE DEBEN PRIORIZAR EN EL TIEMPO RESTANTE?

Los actores consideran que se debe priorizar el cumplimiento de tres resultados importantes. Por un lado, manifiestan la necesidad de consolidar la estrategia de acercamiento e involucramiento con las comunidades, ello con el objetivo de acelerar los procesos en el desarrollo de los proyectos de inversión, y promover su sostenibilidad. En esa misma línea, en cuanto al trabajo e introducción de género en la ejecución de los proyectos de IN, se ha avanzado con el diagnóstico y elaboración de recomendaciones y lecciones aprendidas para incorporar el enfoque de género en el diseño de los expedientes técnicos de los proyectos. Por ello, se espera culminar de consolidar los aprendizajes que se obtienen de los proyectos de IN más avanzados en la cartera del Proyecto.

En segundo lugar, los actores entrevistados consideran que se debe priorizar el desarrollo de capacitaciones –incluso, dirigidas a un grupo más amplio–, sobre la información y herramientas generadas y promovidas por el Proyecto sobre la IN. Asimismo, se espera que su difusión y apropiación por parte de las entidades rectoras asociadas contribuyan a preservar los conocimientos generados y asegurar su uso en los siguientes años.

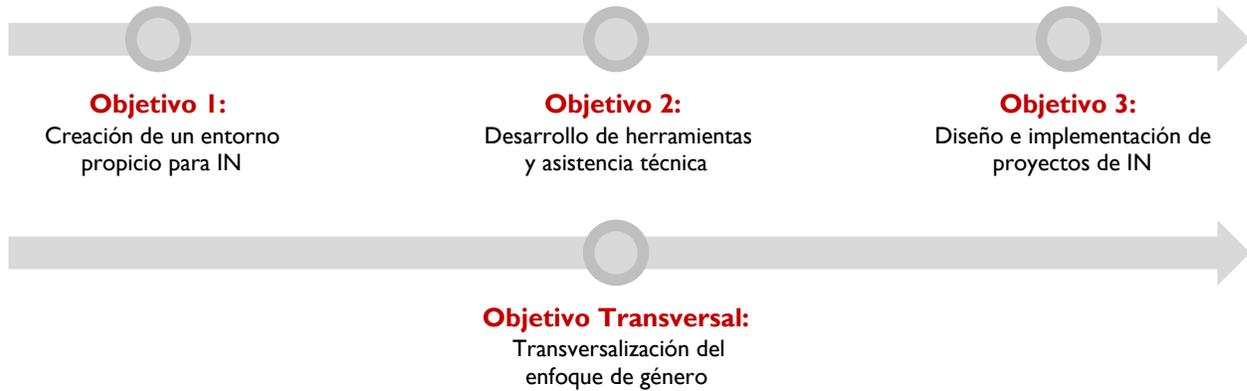
Por último, es importante reconocer que la implementación en el futuro de los proyectos de inversión recaerá sobre las entidades ejecutoras a cargo (EPS, ARCC, GORE, gobiernos locales y sector privado) y, dado que el modelo de desarrollo de capacidades del Proyecto se ha basado en el “*learning by doing*”, presenta un limitado alcance para fases futuras de ejecución, operación y mantenimiento de los proyectos. No obstante, los actores clave del Proyecto consideran que se debe priorizar la movilización de la inversión de los proyectos en etapas más avanzadas. De esta forma, se espera tener proyectos culminados que permitan tomar y consolidar lecciones aprendidas que sean de utilidad para proyectos a futuro.

Resumen de hallazgos:

- **Hallazgo 6 (Fortaleza):** El Proyecto INSH ha contribuido en la generación de conciencia política y pública sobre la eficacia de la IN para la seguridad hídrica y la resiliencia ante el cambio climático a nivel del gobierno nacional y de los entes rectores de los recursos hídricos. A nivel de gobiernos regionales y locales enfrenta mayores retos por la alta rotación de las autoridades a cargo.
- **Hallazgo 7 (Área de mejora):** El Proyecto ha contribuido en el relacionamiento comunitario mediante (i) el desarrollo de lineamientos para la formulación de proyectos en IN que enfatizan y guían el involucramiento de comunidades y (ii) la inclusión de beneficios directos para comunidades. Aún se enfrentan dificultades en el acercamiento y sensibilización de las comunidades por diversos factores; ante ello, el Proyecto está enfocado en seguir fortaleciendo la participación de las comunidades en las etapas estratégicas del diseño e implementación de los proyectos de IN.
- **Hallazgo 8 (Fortaleza):** El Proyecto ha generado información valiosa y contribuyó en el desarrollo de herramientas técnicas que aportan a la implementación de proyectos de inversión en IN, dichas herramientas han logrado una importante difusión y aceptación por parte de las entidades usuarias.
- **Hallazgo 9 (Fortaleza):** El Proyecto INSH incrementó la cartera de proyectos de IN de manera significativa, tanto en número de proyectos como en monto de inversión acumulado. El desarrollo de la cartera se logró a través de la promoción del financiamiento de los Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos (MERESE) con las EPS, sinergias con la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC) y el involucramiento del sector privado.
- **Hallazgo 10 (Área de mejora):** La movilización del monto de inversiones aún se encuentra en proceso. Entre los factores que explican las dificultades enfrentadas en cuanto a la movilización de inversiones se identifica los procesos burocráticos del Estado, la incertidumbre política, la pandemia de Covid-19 y las dificultades enfrentadas por las EPS en el relacionamiento comunitario.
- **Hallazgo 11 (Área de mejora):** El Proyecto INSH promovió la transversalización del enfoque de género en entidades públicas con rectoría en la gestión de los recursos hídricos como la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) y la Autoridad Nacional del Agua (ANA); el avance en SUNASS fue mayor debido a que su mayor apertura ha permitido la incorporación de los temas de género en sus políticas y gestión, mientras que, en el caso de la ANA se presenta una mayor resistencia a la incorporación del enfoque de género.
- **Hallazgo 12 (Fortaleza):** El Proyecto INSH logró superar la meta planificada del número de mujeres formadas en adaptación al cambio climático, para ello promovió diversas estrategias con otras instituciones como el Ministerio del Ambiente, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y organizaciones no gubernamentales orientadas a promover la incorporación del enfoque de género.
- **Hallazgo 13 (Área de mejora):** Con el objetivo de promover y transversalización el enfoque de género en los proyectos de IN, el Proyecto ha avanzado en el diagnóstico y diseño de una guía con recomendaciones para la inclusión del enfoque de género en los proyectos de inversión en IN desde su diseño; además, ha contribuido al brindar asistencia técnica en género a los equipos técnicos encargados de la formulación de proyectos. No obstante, debido a que ambas estrategias

A continuación, se presentan los hallazgos en el marco de los objetivos del Proyecto (ver Ilustración 8).

Ilustración 8. Marco de presentación de los resultados de la evaluación según los objetivos del Proyecto INSH



Elaboración: APOYO Consultoría

## OBJETIVO 1: CREACIÓN DE UN ENTORNO PROPICIO PARA LA IN

**HALLAZGO 6:** El Proyecto INSH ha contribuido en la generación de conciencia política y pública sobre la eficacia de la IN para la seguridad hídrica y la resiliencia ante el cambio climático a nivel del gobierno nacional y de los entes rectores de los recursos hídricos. La concientización sobre la IN a nivel de gobiernos regionales y locales enfrenta el reto derivado de la alta rotación de las autoridades a cargo.

Uno de los principales logros del Proyecto es la promoción del concepto de la IN entre autoridades y actores clave en el sistema de inversión pública e, incluso, entre aquellos que trabajan en el tema de la seguridad hídrica. Anteriormente, este término era casi desconocido en el entorno de inversiones públicas. Por ello, el Proyecto INSH desarrolló distintas estrategias con las autoridades y entidades nacionales y subnacionales para promover (i) el conocimiento de la eficacia de la IN y (ii) la necesidad de proyectos de inversión en IN.

*“Antes no se hablaba de infraestructura natural, ahora ya gracias al nivel de incidencia del proyecto” – MINAM*

*“[El Proyecto INSH] ha permitido componer en agenda pública la importancia de la infraestructura natural para el desarrollo en general” – ANA*

El Proyecto ha desplegado diversos esfuerzos orientados a generar una mayor conciencia política y pública como la producción de la Estrategia de Comunicaciones y el Plan de Acción de NIWS, el mapeo de actores responsables de la formulación de políticas nacionales, y el desarrollo de foros, talleres, congresos, capacitaciones y productos comunicacionales para actores y audiencias

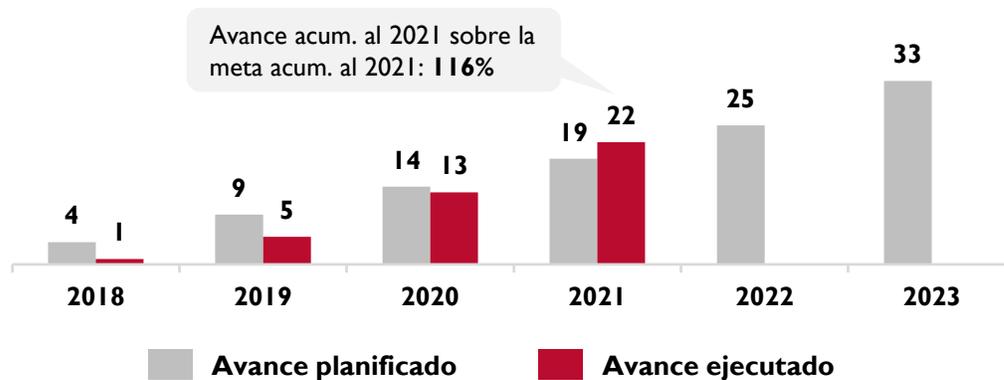
prioritarias.<sup>33</sup> Adicionalmente, el Proyecto ha contribuido en la construcción de una hoja de ruta para optimizar el uso de la IN en el Perú; así como, en la construcción de una visión común multisectorial sobre la IN a través de los Diálogos de Política y Gobernanza del Agua con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Es importante destacar que el Proyecto desarrolló estrategias colaborativas con distintas instituciones nacionales para lograr compromisos entre los actores nacionales e internacionales sobre la importancia de la IN en la gestión del agua y para lograr conformar una red de comunicadores que contribuya al posicionamiento de la IN.

*“El Proyecto ha logrado posicionar la importancia de la IN en la agenda política a nivel de los compromisos internacionales del Perú y su incorporación en la planificación de alto nivel de las instituciones involucradas” – SPDA*

*“Se ha propiciado una red de comunicadores de instituciones que trabajan temas de recursos hídricos y de periodistas informados sobre infraestructura natural y que posicionan el tema a nivel descentralizado”- SPDA*

Como resultado, el Proyecto también ha contribuido con el posicionamiento de la IN en instrumentos de planificación del Gobierno Peruano. De acuerdo con el reporte del indicador EST-1 al 2021, se logró proponer, adaptar o implementar 22 documentos orientados a la adaptación del cambio climático del total de 19 planificados por el Proyecto para ese mismo año. De esta forma, el porcentaje de avance acumulado de este indicador al 2021 es de 116% (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Indicador EST-1 Número de leyes, políticas, regulaciones, estrategias, o estándares orientados a la adaptación del cambio climático propuestos, adoptados, o implementados



Fuente: Reportes anuales 2018-2021 del Proyecto INSH. Elaboración: APOYO Consultoría.

Entre los instrumentos promovidos por el Proyecto se destaca:

- La incorporación de proyectos con interés en la conservación de fuentes de agua en el Plan Nacional de Saneamiento (MVCS), en el cual antes solo se preveía infraestructura gris. Asimismo, se utilizaron las herramientas del Proyecto (HIRO) para determinar las áreas

<sup>33</sup> Se definen dos audiencias prioritarias: (i) desarrolladores y evaluadores de proyectos con formación técnica en el sector agua; y (ii) comunidades *upstream*: incluye las asociadas con el Proyecto en sus sitios de aprendizaje como las que participan o podrían participar en inversiones de IN en carteras más amplias en desarrollo en cuencas hidrográficas prioritarias (Plan de Trabajo, 2018; Reporte Anual, 2018).

priorizadas para la conservación de servicios ecosistémicos hídricos en saneamiento (MVCS, 2021).

*“Con el Proyecto tuve más acercamiento para la elaboración del Plan Nacional de Saneamiento. [...] Una cuestión que queríamos incorporar es que esta discusión no sea solo sobre la brecha en infraestructura gris sino también en la fuente de agua. [...] El Proyecto contribuyó con un estudio específico para estimar la brecha de cuánto es la brecha en fuentes de agua que sirven para su potabilización” – MVCS*

- La incorporación de la IN en el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (MINAM), en el cual se establece la implementación de infraestructura natural para la conservación, recuperación y uso sostenible de los servicios ecosistémicos hídricos en ámbitos vulnerables ante el cambio climático (MINAM, 2020).
- La sistematización y clasificación de las medidas de adaptación que se enmarcan entre las “Soluciones Basadas en la Naturaleza (SbN) para el agua” dentro del Plan Nacional de Adaptación, donde 13 de los 31 recursos hídricos se consideran SbN. Además, gracias a las sinergias obtenidas entre el Proyecto INSH y el MINAM, se socializó la idea de considerar las SbN hídricas como un paquete y resultó en una priorización de las condiciones propicias para abordar en todos los sectores en este campo (Reportes anuales 2020 – 2021).
- La aprobación del nuevo régimen de protección de humedales que ahora se encuentran en implementación. La norma de humedales que se aprobó en el 2021 y establece una hoja de ruta con disposiciones que ayudarán a elevar la puesta en valor y protección de los humedales.
- La incorporación de recomendaciones para incluir IN y equidad de género en los términos de referencia que actualizarán el Plan de Gestión de Recursos Hídricos del ANA.

*“Este año se logró a través de CONDESAN con unas consultorías, el proceso de actualización del Plan de Gestión de Recursos Hídricos. [...] El Proyecto nos ha ayudado en 3 puntos: (i) identificar las áreas potenciales para la implementación de IN en la cuenca; (ii) identificar indicadores y acciones estratégicas sobre la incorporación de enfoque de género en la regulación de recursos hídricos; y (iii) ayudar a documentar y sistematizar los productos generados en el 2020 para la actualización del plan” – ANA*

La concientización y posicionamiento de la IN logrados gracias a la apertura de los funcionarios públicos en varias instituciones nacionales han contribuido en colocar la importancia de la IN en la agenda pública. Sin embargo, los esfuerzos de concientización y posicionamiento de la IN a nivel de funcionarios de los gobiernos locales y regionales enfrentan un reto mayor. A partir de las entrevistas realizadas, se identifica que algunos funcionarios de los gobiernos regionales y locales aún no promueven proyectos de IN como elemento clave dentro de su cartera de proyectos de inversión y presupuesto. Ello ocasionaría que aún no se concrete un entorno propicio para la inversión en IN en estos niveles de gobierno y se generen demoras en la movilización y ejecución de los proyectos.<sup>34</sup>

La priorización de proyectos recae, en cierta medida, en la voluntad política y predisposición que tenga la autoridad o funcionario a cargo. Al respecto, la alta rotación del personal público en los

---

<sup>34</sup> Pese a las dificultades descritas, es importante reconocer que el Proyecto ha logrado promover proyectos en IN con gobiernos regionales y locales a través de una mayor asistencia técnica y tiempo invertido.

gobiernos regionales y locales ha dificultado y retrasado las coordinaciones entre el Proyecto y las instituciones clave. Según lo reportado durante las entrevistas, el trabajo de concientización e incidencia en la autoridad toma un periodo de tiempo de alrededor de 6 – 12 meses, el cual debe ser nuevamente implementado al haber cambios en los funcionarios a cargo.

*“[Las demoras en los Proyectos de Inversión Pública – PIP se deben a] problemas de la priorización que se tiene, aún no se ha logrado convencer a los funcionarios respectivos sobre IN”  
– Gobierno Regional Piura*

*“Los gobiernos locales siempre identifican proyectos en infraestructura gris. [El Proyecto] ayuda a que podamos incidir con mejor criterio sobre IN para que los gobiernos locales identifiquen proyectos relacionados a esto” – ONG*

*“[...] también existe un tema político de alta rotación [...]. Tú generas una relación de conocimiento que luego con los cambios se pierde” – Forest Trends*

En resumen, el Proyecto INSH ha tenido un gran avance en la concientización de la importancia de la IN y su necesidad de inclusión en los proyectos de inversión. Como resultado se observan distintos logros del Proyecto INSH en cuanto a la inclusión de la IN en diversos documentos de gestión de las organizaciones del Estado. A nivel local, se identifica que la concientización y posicionamiento de la IN entre las autoridades de los gobiernos regionales y locales es menor debido a la alta rotación del personal. Como consecuencia la construcción de un entorno propicio para la inversión en IN en estos niveles de gobierno aún requiere el acompañamiento y asistencia por parte del Proyecto.

---

**HALLAZGO 7:** El Proyecto ha contribuido al relacionamiento comunitario mediante (i) el desarrollo de lineamientos para la formulación de proyectos en IN que enfatizan y guían el involucramiento de comunidades y (ii) la inclusión de beneficios directos para comunidades. Aún se enfrentan dificultades en el acercamiento y sensibilización de las comunidades por diversos factores; ante ello, el Proyecto está enfocado en seguir fortaleciendo la participación de las comunidades en las etapas estratégicas del diseño e implementación de los proyectos de IN

---

Las comunidades locales desempeñan un rol fundamental en la efectividad de las inversiones en IN. La mayor seguridad hídrica y resiliencia a nivel de las cuencas no se podría lograr sin la participación de las comunidades para implementar y mantener un uso sostenible de los ecosistemas mejorados gracias a los proyectos de IN desarrollados. En esa línea, entre los avances más destacados del Proyecto con respecto al involucramiento de las comunidades en los proyectos de IN se incluye: (i) el desarrollo de los primeros lineamientos para formuladores de inversiones en IN que enfatizan y guían el involucramiento de comunidades en la preparación e implementación de los proyectos y (ii) la inclusión de beneficios directos para comunidades en los proyectos de IN de su cartera.

Con respecto al primer punto, el Proyecto INSH ha desarrollado guías y lineamientos para el involucramiento de comunidades como:

- Guía para la Evaluación de Intervenciones en Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica: Escala de Efectividad, Equidad y Sostenibilidad (2020)
- Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión en IN, incluyendo la primera estrategia de relacionamiento comunitario para MERESE, construida con SEDAPAL y SUNASS (2022)
- Guía para el diseño de acciones de asistencia técnica, capacitación y sensibilización dirigida a la población beneficiaria de las inversiones en IN con enfoque de GRD, desarrollado con la ARCC (2022).

Es importante reconocer que la gran diversidad entre las más de 240 comunidades o poblaciones locales involucradas en los proyectos promovidos por el Proyecto INSH representó un reto significativo para la consolidación de lineamientos transversales. A ello se le suman las dificultades enfrentadas por el Proyecto debido a su limitado despliegue a nivel territorial y a las restricciones impuestas por el contexto de pandemia por Covid-19 durante dos años dentro de su periodo de ejecución. Por ello, los instrumentos promovidos por el Proyecto para mejorar el involucramiento comunitario representan un esfuerzo importante de sistematización de los aprendizajes obtenidos que permitirán guiar el diseño y formulación de los proyectos de IN a futuro.<sup>35</sup>

Por otro lado, la contribución del Proyecto en cuanto al relacionamiento comunitario también consistió en la inclusión de beneficios directos para las comunidades en los proyectos de IN. Los beneficios que se incluyen en los proyectos de la cartera del Proyecto INSH involucran:

- Jornales por la contratación de pobladores para construcción de zanjas, qochas, rehabilitación de andenes, plantación, revegetación, construcción de caminos, barreras cortafuegos, entre otras actividades de mano de obra no calificada.
- Fortalecimiento de capacidades de los miembros de las organizaciones locales en actividades productivas compatibles con la conservación de los ecosistemas.
- Otros beneficios de los servicios ecosistémicos recuperados con la inversión.

Cabe resaltar que, en los casos en los que no se identifiquen beneficios directos para la comunidad, no significa que el proyecto no pueda generar ningún tipo de beneficio. El Proyecto reconoce que los proyectos de IN también pueden generar beneficios locales a través de inversiones en producción alternativa a través de los servicios ecosistémicos recuperados. En ese sentido, se debe considerar que los beneficios de los proyectos de IN contribuyan también con los medios de vida y la economía local de la comunidad (agroecología, turismo comunitario, etc.)<sup>36</sup> y a partir de ello, lograr que la comunidad se encuentre más comprometida y reciba beneficios económicos directos y sostenibles. En línea con lo anterior, el Proyecto ha venido realizando esfuerzos para implementar actividades con comunidades locales y fortalecer las cadenas de valor vinculadas con la IN prioritaria.

---

<sup>35</sup> Por ejemplo, según lo reportado por el Proyecto, los lineamientos incluidos en el Manual PIP de SEDAPAL resultan de un proceso construido y mejorado tras varios años de trabajo del Proyecto con SEDAPAL, las comunidades y las entidades (consultores y ONGs) capacitadas y contratadas para formular los proyectos.

<sup>36</sup> En el caso de las comunidades, también se requiere que los proyectos generados tengan un componente de retribución. Se entiende una retribución en el sentido de que los beneficios del proyecto contribuyan con sus medios de vida (agroecología, turismo comunitario, etc.), es decir, beneficios sostenibles que no se enfoquen necesariamente en mano de obra de las labores operativas del proyecto de inversión.

*“Un proyecto que no es sostenible no es proyecto. [Las comunidades] deben tener la posibilidad de generar algún tipo de ingreso en la zona para que las comunidades aledañas puedan aprovechar de manera racional” – ARCC*

*“[Se debe promover] actividades colaterales en intervenciones que, a la vez que se recuperan áreas o fortalecen capacidades de un lugar, promueven otras actividades como turismo o empleo local” – CONDESAN*

Como resultado, los esfuerzos de relacionamiento comunitario realizados por el Proyecto han logrado concretar más de 75 acuerdos firmados por autoridades comunales. Entre los acuerdos firmados por las comunidades y centros poblados se destaca la cesión en uso de sus terrenos y los compromisos de participación en la ejecución, operación y mantenimiento de los proyectos de IN. Sin embargo, lo anterior no implica que no haya demoras ni dificultades en el relacionamiento comunitario. El Proyecto ha identificado que los factores que dificultan el acercamiento y sensibilización de las comunidades involucran:

- La experiencia previa de las comunidades: existe un sentimiento común en las comunidades altoandinas de un Estado ausente que no cumple sus promesas y que genera pasivos ambientales; todo ello contribuye a generar un escenario de desconfianza y de demandas no vinculadas a los MERESE ni a los proyectos de IN.
- Los intereses de la comunidad (upstream) no necesariamente están alineados con los de la población beneficiaria (downstream): en general, los proyectos en IN son financiados basados en intereses aguas abajo, y no necesariamente la IN también es prioritaria para la comunidad aguas arriba. Por ejemplo, los bofedales de Milloc ilustran bien esta dinámica debido a que el ecosistema es fuente de agua potable para Lima y no para la comunidad de Carampoma.
- Los procesos de inversión pública son largos: la naturaleza de los proyectos en IN (cuyos beneficios se observan a mediano – largo plazo) sumado a las demoras propias del sistema de inversión pública, dificultan un acercamiento temprano con las comunidades las cuales tienden a impacientarse al no observar beneficios tangibles en el corto plazo.
- Las entidades gestoras de las inversiones en IN encuentran expectativas que no pueden ser cubiertas por los MERESE: si bien el marco de política actual reconoce esquemas de pagos por servicios ecosistémicos como mecanismos para retribuir a las comunidades, estos se sujetan a procesos más complejos y amplios como el régimen de contrataciones con el Estado e inversión pública. Como consecuencia, el marco legal vigente no genera actualmente las condiciones necesarias para que las comunidades sean beneficiarias directas e inmediatas en la implementación de los MERESE. Al respecto, según lo reportado en el marco de la evaluación, el Proyecto está desarrollando una propuesta de transferencias directas condicionadas en el marco de los MERESE en el sector hídrico.
- Las limitaciones en las normas de inversión y contratación pública: ambos factores limitan las posibilidades de intervenir ágilmente con proyectos MERESE o de IN, de contratar directamente a las comunidades y de ofrecer retribuciones tangibles a las comunidades contribuyentes como parte de los acuerdos. El Proyecto ha planteado una propuesta de régimen especial para la contratación con recursos públicos a comunidades campesinas que actualmente se está trabajando con OSCE y SUNASS.
- La percepción de las comunidades sobre jornales contratados por los proyectos de IN como un beneficio: los jornales por sí solos no cubren los beneficios esperados de la lógica de un pago por servicio ecosistémico. Adicionalmente, no representa un beneficio

permanente y sostenido a las comunidades dado que estaría más vinculado a un pago por resultado que a un contrato por mano de obra.

- La gobernanza interna débil de muchas comunidades: la falta de una organización correctamente establecida promueve los conflictos internos no relacionados a los proyectos de IN en cuestión, ello dificulta la construcción y la negociación efectiva del proyecto entre la comunidad y los actores gestores externos.
- Las capacidades limitadas en las entidades que manejan los recursos MERESE o las inversiones en IN: las entidades gestoras enfrentan capacidades limitadas de personal y de *expertise* en el relacionamiento comunitario lo cual dificulta el involucramiento apropiado de las poblaciones locales en los proyectos de IN.

Las visitas de campo que se realizaron en dos comunidades ubicadas en la cuenca hidrográfica de Chillón-Rímac-Lurín-Alto Mantaro permiten evidenciar las dificultades que se enfrentan en cuanto al acercamiento y sensibilización de las comunidades que se derivan de los factores descritos previamente. Además, si bien la evidencia en ambos casos no es generalizable a todos los proyectos en la cartera del Proyecto INSH, la información recogida permite conocer la problemática que se reporta desde la perspectiva de las comunidades.

En las comunidades visitadas (Comunidad San Bartolomé y Comunidad Carampoma), las personas encuestadas no reconocieron claramente los beneficios de la IN. Específicamente, en San Bartolomé donde se está implementando un contrato de bienes y servicios que busca involucrar directamente a la comunidad en el proyecto de IN, los miembros de la asamblea desconocían el estado del proyecto específico a implementarse en esa zona. Los entrevistados mencionaron que la falta de presencia en campo y el involucramiento de las comunidades durante la elaboración de estudios iniciales ha resultado en retrasos y obstáculos para la implementación de los proyectos de IN. Los beneficiarios comentan que, si bien hubo visitas y tratos a nivel directivo, hace falta una mejor comunicación y un mayor desarrollo de estrategias para lograr los compromisos necesarios para que los proyectos inicien su operación.

*“Se necesita una mesa de trabajo donde participe la comunidad. Sí hubo esfuerzos de acercamiento, pero no han sido suficientes. [...] Se debe buscar fomentar un adecuado desarrollo de talleres para que se forme un buen proyecto, eficiente y adecuado a su realidad” – Comuneros de San Bartolomé*

En el caso de la comunidad de Carampoma, si bien la comunidad y SEDAPAL han logrado firmar un acuerdo en que la comunidad asume responsabilidades para la vigilancia del bofedal que ha sido objeto del proyecto Milloc, dichas labores aún no inician debido a las molestias y discrepancias entre la comunidad y SEDAPAL. De esta forma, falta de conciencia y sensibilización local ha ocasionado retrasos en la operación y mantenimiento del proyecto en la localidad.

*“El desconocimiento inicial del proyecto ocasionó posiciones a favor y en contra del proyecto. [...] Las capacitaciones deben mejorar para lograr el involucramiento de la comunidad” – Comunidad de Carampoma*

*“Se debe cumplir con las promesas para no perder el interés de la comunidad en el proyecto. Las discrepancias surgieron por: bajos sueldos, menor cantidad de personas contratadas por la empresa contratista, menor tiempo de contratación del previsto” – Comunidad de Carampoma*

Para atender las dificultades identificadas, el Proyecto plantea seguir fortaleciendo la incorporación de las comunidades en etapas estratégicas en el diseño e implementación de los proyectos IN con

el fin de eliminar las limitaciones que impiden que las comunidades participen en la ejecución de proyectos de la mano con las entidades gestoras. Al respecto, se identifica que una presencia territorial más cercana del Proyecto en campo contribuiría a facilitar el seguimiento a la aplicación de los lineamientos promovidos y a la sistematización de aprendizajes. No obstante, como se mencionó anteriormente, ello representa un reto importante debido a las restricciones impuestas por la pandemia por Covid-19 sobre las posibilidades de acercamiento y relacionamiento con las comunidades.

En síntesis, el Proyecto reconoce el rol fundamental que desempeñan las comunidades en la efectividad y sostenibilidad de los proyectos de IN; por ello, los avances más destacados en cuanto al relacionamiento comunitario involucran el desarrollo de lineamientos para formuladores de inversiones en IN que enfatizan y guían el involucramiento de comunidades; y la inclusión de beneficios directos para comunidades en los proyectos. Si bien se han logrado concretar diversos acuerdos con autoridades comunales en las localidades intervenidas, aún se enfrentan dificultades en el acercamiento y sensibilización de algunas comunidades por diversos factores. En esa línea, el Proyecto está enfocado en fortalecer la incorporación de las comunidades; sobre todo, en las etapas del diseño e implementación de los proyectos de IN.

## OBJETIVO 2: DESARROLLO Y DIFUSIÓN DE HERRAMIENTAS

---

**HALLAZGO 8:** El Proyecto ha generado información valiosa y contribuyó en el desarrollo de herramientas técnicas que aportan a la implementación de proyectos de inversión en IN, dichas herramientas han logrado una importante difusión y aceptación por parte de las entidades usuarias

---

El Objetivo 2 del Proyecto INSH consiste en mejorar la gestión de la información para la toma de decisiones sobre IN. Para ello se plantean dos resultados intermedios: (i) generación de información técnico – científica y desarrollo de herramientas para una mejor toma de decisiones sobre IN; y (ii) mejora en el intercambio de información a través de la asistencia técnica a las instituciones correspondientes. En esta línea, el Proyecto INSH generó conocimientos y evidencias claras para sustentar la priorización de la IN para la SH, y prioridades de investigación identificadas para mejorar decisiones.

*“Nosotros como equipo de investigación, hemos ayudado a modelar los sistemas de monitoreo de cada proyecto para que estén nutridos con estas guías y revisiones” – CONDESAN*

Entre las estrategias realizadas por el Proyecto INSH destinadas a generar información y conocimiento técnico sobre IN, se encuentran:

- La conformación de un grupo de trabajo técnico sobre IN y un programa de investigación compartido.
- La sistematización de datos hidrometeorológicos y socioeconómicos relevantes para su uso en los análisis del Proyecto INSH.
- El fortalecimiento, ampliación y facilitación de la red de monitoreo hidrológico y socioeconómico.

- La promoción del aprendizaje activo, la gestión del conocimiento y la creación de capacidades con los socios de la agenda de IN.<sup>37</sup>

Estas estrategias decantaron en la sistematización de información técnico-científica que antes no estaba disponible. En esta línea, los actores entrevistados destacan el valor de la información generada por el Proyecto para abordar las brechas de información que existían sobre este tema. Por ejemplo, durante la entrevista con SENAMHI se resaltó la contribución del Proyecto INSH en el desarrollo de datos nacionales de referencia sobre evapotranspiración; asimismo, durante la entrevista con funcionarios de la ARCC, se destacó la contribución del proyecto en este aspecto:

*“Hemos generado datos grillados para fines de evapotranspiración de referencia. [...] Se logró la construcción de una base de datos a escala de todo el Perú en este tema” – SENAMHI*

*“Cada vez se tiene información más sustentada, por ejemplo, guías metodológicas para la macro localización [importante para la formulación de proyectos de inversión pública PIP]” – ARCC*

El Proyecto INSH, junto con instituciones nacionales y subnacionales, desarrollaron distintas herramientas que contribuyen con el desarrollo de la formulación y diseño de los proyectos de IN. De hecho, gran parte de las herramientas han sido desarrolladas, probadas y validadas con contrapartes (incluyendo autoridades rectoras) y usuarios (como consultores de ingeniería, EPS, y organizaciones no gubernamentales – ONG). Entre estas herramientas resaltan:

- HIRO – GRD: esta herramienta, con un enfoque en la gestión del riesgo de desastres, contribuye a priorizar las carteras de la ARCC. Para el desarrollo de esta herramienta colaboraron instituciones como el MINAGRI y SERFOR.

*“[Antes] no se tenían claras las orientaciones, herramientas ni diagnósticos [para la identificación de cuencas prioritarias]. A partir de ello trabajamos con las metodologías, [...] SERFOR también apoyó y colaboró con la guía HIRO que permitió posicionarnos y empoderarnos con ARCC” – Forest Trends*

- HIRO – SEH: esta herramienta prioriza las intervenciones de IN que abordan problemas de suministro de agua y control de la erosión. Para el desarrollo de la herramienta; así como de la guía metodológica correspondiente, colaboraron CONDESAN, Imperial College London y MVCS.
- Métodos CUBHIC: permiten la cuantificación rápida de los beneficios hidrológicos de las intervenciones de IN a nivel de sitio. Tanto para el desarrollo como para la actualización de este método participaron Resource Partner Kieser & Associates, CONDESAN, Forest Trends e Imperial College London.
- Lineamientos IOARR: estos lineamientos ofrecen orientaciones a los órganos del Invierte.pe para realizar una adecuada identificación de este tipo de intervenciones. Entre las instituciones que brindaron apoyo técnico y estratégico para el desarrollo de estos lineamientos y que promovieron la inclusión de la IN entre estos, se encuentran CONDESAN, SPDA, Forest Trends y MINAM.

---

<sup>37</sup> Entre los logros de esta estrategia, se formó una red de 23 investigadores/as jóvenes premiados y apoyados en el marco del Premio Nacional de la Cultura del Agua (ANA), para generar nuevos conocimientos sobre IN y SH que responde a brechas priorizadas.

Durante las entrevistas con el Proyecto INSH, se resalta además que, tanto durante el desarrollo de las herramientas como durante la generación de información técnico-científica se siguió un proceso de prueba y error. Además, se realizaron ajustes a las herramientas para alcanzar resultados más acordes con el actor con el que se trabaja.

Para la difusión de la información y herramientas se utilizó la estrategia de las orquestas comunicacionales, los cursos de fortalecimiento de capacidades, y las alianzas institucionales para desarrollar su cartera de proyectos. Por ejemplo, a partir de las orquestas comunicacionales, el Proyecto consolidó la información de manera sencilla y permitió un mayor alcance a un público general. Inclusive, logró posicionarse en plataformas educativas como Aprendo en Casa, este fue uno de los resultados no esperados ya que los productos no estaban dirigidos inicialmente a alumnos.

Asimismo, en el 2021, el Proyecto realizó un estudio<sup>38</sup> de uso de la información donde mencionan que, si bien varias de las herramientas todavía no cuentan con un hogar institucional entre las autoridades peruanas, mencionan que cuentan con herramientas más maduras, como HIRO y CUBHIC, que ya están en su segunda o tercera versión, al haber pasado ya por una serie de pruebas e iteraciones. A continuación, se muestra un resumen de las instituciones usuarias de las herramientas y la aplicación que hicieron:

Tabla N° 3. Resumen del desarrollo y uso de algunas herramientas de NIWS

Herramientas del Proyecto	Instituciones usuarias	Aplicación (casos destacados)
Metodologías CUBHIC 1.0.	EPS SEDACHIMBOTE, GORE Huánuco, SEDAPAL, ANA, PUCP, MINAM	– Aplicado en 18 proyectos del portafolio de NIWS.
Metodologías CUBHIC 2.0		– Por aplicar con 20-30 proyectos del portafolio de NIWS.
HIRO-GRD – Herramienta de Identificación Rápida de Oportunidades para la Infraestructura Natural en la Gestión del Riesgo de Desastres	ANA, ARCC, CENEPRED; MINA, OEFA, Universidad Nacional del Callao	– En 2019-2020, MIDAGRI usó HIRO-GRD para iniciar el proceso de formulación de proyectos de IN para la gestión de riesgos de desastres para la Reconstrucción Con Cambios.
HIRO-SEH – Herramienta de Identificación Rápida de Oportunidades para la Infraestructura Natural para Servicios Ecosistémicos Hídricos	MVCS, Anglo American	– En 2021, MVCS usó HIRO-SEH para incorporar, por primera vez, cifras de la IN prioritaria para el sector en el Plan Nacional de Saneamiento. – En 2021, Anglo American usó HIRO-SEH para la selección de áreas donde instalar parcelas demostrativas para un piloto de reforestación en Moquegua.
HIRO-Ambiente	MINAM	-

*Nota: El mayor uso reportado fue para la elaboración de estudios.*

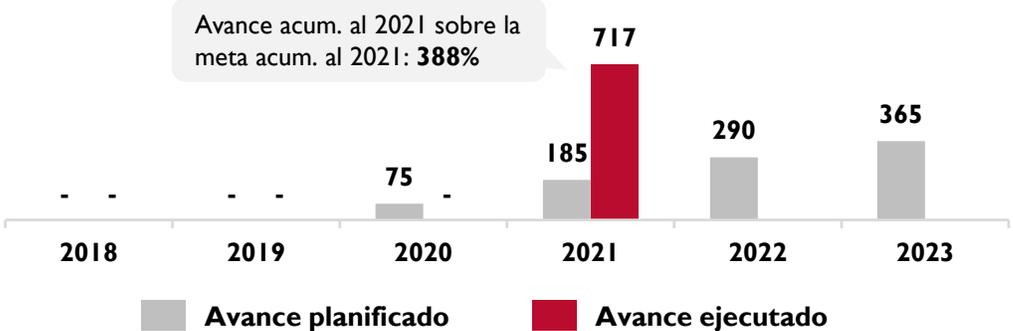
*Fuente: NIWS. Elaboración: APOYO Consultoría*

De esta manera, el avance del indicador EST-2 muestra que, al 2021, 717 personas utilizan la información generada por el Proyecto, lo cual resulta mayor a lo planificado a dicho año (185 personas), inclusive, mayor a la meta hacia el 2023 (365 personas). El principal uso por parte de los

<sup>38</sup> Benitas, Lucas; Smith, Mia. (2021). Estudio de uso de la información generada y difundida por el Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica. Documento no publicado. Lima: Forest Trends Association

actores es para desarrollar estudios, realizar capacitaciones y formular proyectos. El avance en este indicador se debe a que el Proyecto se adaptó a la virtualidad generando webinars online para la difusión de herramientas e información generadas y con ello, logró un alcance mayor a lo que se esperaba de forma presencial.

Gráfico 2. Indicador EST-2 Número de personas usando información climática o implementando acciones de reducción de riesgo para mejorar la resiliencia al cambio climático

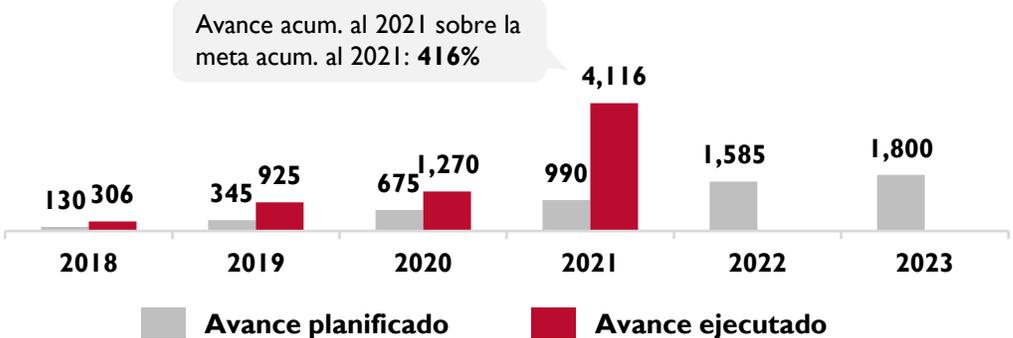


Fuente: Reportes anuales 2018-2021 del Proyecto INSH. Elaboración: APOYO Consultoría.

Más aún, el avance del indicador EST- 6 muestra que, al 2021, 4,116 personas asistieron a capacitaciones en adaptación al cambio climático, lo cual supera la meta prevista para dicho año de 990 personas. Este resultado significa un avance acumulado del 416% respecto a la meta acumulada del Proyecto propuesta para dicho indicador al 2021.

Por su parte, el avance evidenciado en el indicador EST-6 en el 2021 se debe a que el Proyecto aprovechó una oportunidad de trabajo conjunto con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) a partir de la cual se diseñó e implementó, conjuntamente, un curso masivo para servidores públicos con un alcance de nivel nacional. Además de la gran llegada a los servidores públicos desde la ENAP, el tema que abordó la capacitación (Gestión Sostenible del Agua) capturó la atención de una importante cantidad de participantes dado que no existía esta oferta temática anteriormente. Sin embargo, no se ha analizado el uso de la información compartida en la capacitación, en el estudio de seguimiento se preguntó por las herramientas y los informes técnicos.

Gráfico 3. EST-6 Número de personas capacitadas en adaptación al cambio climático



Fuente: Reporte anual 2021. Elaboración: APOYO Consultoría.

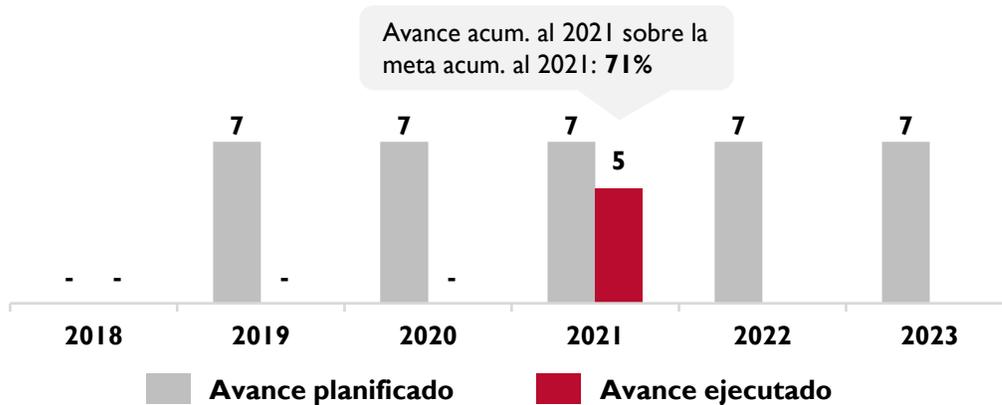
En línea con los resultados positivos de la generación de información, la ODS SUNASS considera que es importante continuar con la construcción de capacidades, la generación de información y herramientas para reducir las brechas del conocimiento sobre la IN.

“[Se necesitan] capacitaciones permanentes porque no se sabe quiénes más adelante asumirán estos roles” – ODS SUNASS

“La asistencia técnica debe buscar ampliar el grupo al que inicialmente se le va a dar porque no todos se van a quedar, [generar] facilidades para que la gente se pueda involucrar” – ODS SUNASS

De hecho, el avance del indicador EST- 7 muestra que, al 2021, 5 instituciones (GORE Arequipa, GORE Piura, GORE Moquegua, SUNASS y SEDAPAL) tenían mayor capacidad para evaluar o abordar los riesgos del cambio climático, lo cual resulta en un avance del 71% respecto a lo planificado para el 2021.

Gráfico 4. EST – 7: Número de instituciones con mayor capacidad para evaluar o abordar los riesgos del cambio climático



Fuente: Reporte anual 2021. Elaboración: APOYO Consultoría.

Respecto a las herramientas que se encuentran en desarrollo, el Proyecto considera que es necesario terminar de validarlas para así promover su difusión y apropiación por parte de las instituciones. Asimismo, los actores señalan que se debe terminar con el plan de capacitaciones previstas en el RI 2.2 considerando ampliar el grupo beneficiado.

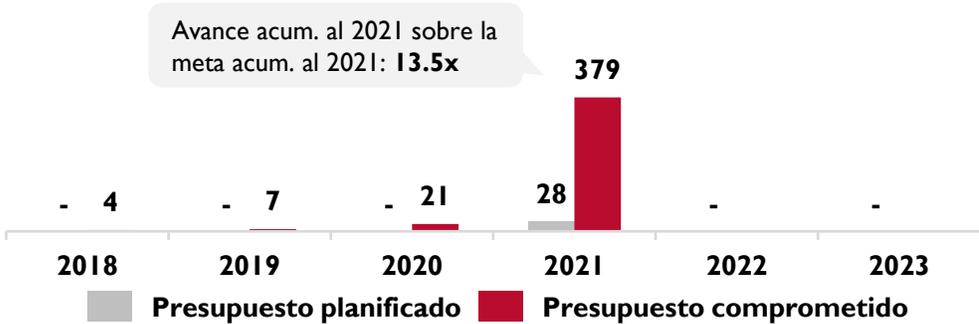
En síntesis, los esfuerzos realizados por el Proyecto para la generación de información y desarrollo de herramientas y capacidades técnicas han permitido añadir lineamientos donde antes el proceso no estaba definido; generar herramientas para mejorar la calidad de los proyectos desde su identificación hasta su formulación; y formar una cartera de profesionales que han asistido a eventos de capacitación en IN. Estos avances se ven evidenciados en los logros de los indicadores definidos para este objetivo. Además de ello, los actores consideran que, en el tiempo restante del Proyecto, se espera el desarrollo de capacitaciones –incluso, dirigidas a un grupo más amplio–, la difusión de información y herramientas generadas sobre la IN y el posterior seguimiento de su apropiación en las entidades competentes.

### OBJETIVO 3: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE IN

**HALLAZGO 9:** El Proyecto INSH incrementó la cartera de proyectos de IN de manera significativa, tanto en número de proyectos como en monto de inversión acumulado. El desarrollo de la cartera se logró a través de la promoción del financiamiento de los Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos (MERESE) con las EPS, sinergias con la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC) y el involucramiento del sector privado

En cuanto al valor total de la cartera de inversiones en IN, con el apoyo del Proyecto INSH, el año fiscal 2021 tuvo un crecimiento exponencial, acumulando US\$379 millones. Esta cartera representa 13.5 veces la cartera planificada al 2021 (US\$28 MM). Asimismo, el valor de la cartera es significativamente mayor que el monto de inversión movilizado en IN a nivel nacional reportado en la línea de base del Proyecto en el 2017 (US\$1.5 MM) lo cual evidenciaría su potencial para promover la implementación de este tipo de inversiones. Actualmente, la cartera está compuesta por 60 proyectos de IN en desarrollo; 29 de ellos han sido declarados viables y 26 tienen el financiamiento comprometido para su implementación.

Gráfico 5. Indicador PROP-I Inversión (en millones US\$) en la cartera de proyectos en el período informado



Fuente: Reporte anual 2021. Elaboración: APOYO Consultoría.

El Proyecto menciona que el desarrollo de esta cartera fue complejo porque inicialmente no se contaba con una cartera sólida y bien diseñada para facilitar la ejecución de los proyectos de inversión en infraestructura. Por ello, el Proyecto INSH proporcionó apoyo técnico a aliados públicos, privados, locales y de la sociedad civil a través de la contratación de especialistas técnicos para la elaboración de expedientes técnicos y el diseño de términos de referencia.

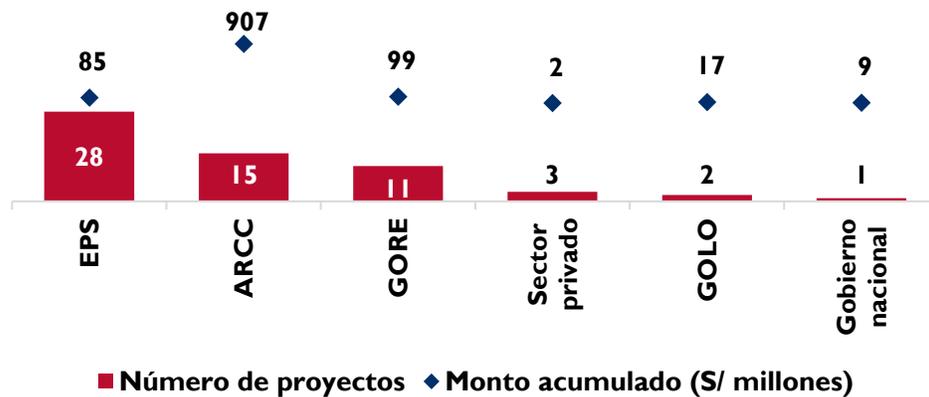
*“Para afrontar los retos de Perú en cuanto a la escasez de agua y resiliencia climática se requiere de un enfoque multidisciplinario e intersectorial, que incluya incentivos financieros, una cartera de proyectos de infraestructura natural viables y con enfoque de género, una gobernanza optimizada, y la formulación de políticas intersectoriales.” – Plan MEVA (p. 5)*

*“Con aliados públicos, privados, locales y de la sociedad civil, hemos desarrollado una cartera de inversiones en la infraestructura natural valorizada en más de \$275 millones” – Haciendo el camino (NIWS, 2021)*

“Nuestra cartera de inversiones viables equivalen a 27 veces las inversiones viables en infraestructura natural para la seguridad hídrica en el país en el 2017” – Haciendo el camino (NIWS, 2021)

El siguiente gráfico detalla la distribución del número y monto de los proyectos de inversión de la cartera del Proyecto INSH, según las entidades retribuyentes. La mayor cantidad de proyectos están a cargo de las EPS (28), seguidas por la ARCC (15) y los gobiernos regionales (11). En cuanto al monto de los proyectos de inversión, los proyectos de la ARCC acumulan el mayor valor de inversión con S/907 millones, seguido por los gobiernos regionales (S/99 millones) y las EPS (S/85 millones).

Gráfico 6. Distribución de los proyectos de inversión en IN, según entidad retribuyente



Fuente: NIWS. Elaboración: APOYO Consultoría

De acuerdo con la información recogida, antes del Proyecto INSH, las entidades formuladoras y ejecutoras no contaban con el conocimiento ni con el presupuesto para el desarrollo de proyectos de IN. Por ejemplo, en el caso del proyecto Milloc se tuvo que actualizar el expediente técnico, pero SEDAPAL no contaba con la capacidad ni el conocimiento técnico para revisar este tipo de documentos debido a que no tenía experiencias previas de referencia. Ante ello, la contribución del Proyecto INSH facilitó el desarrollo del proyecto de inversión, gracias a la asistencia técnica recibida.

“[El ET] llegó a SEDAPAL, pero como no contábamos con personal y tampoco era nuestro rubro de ejecución. Se había quedado ahí. Después de la actualización [gracias al Proyecto INSH], ya se licitó la obra y en marzo del 2021 empezó la obra” – SEDAPAL

En general, los actores destacan el apoyo del Proyecto INSH en el proceso de contratación de especialistas técnicos. Previamente, las instituciones no contaban con el conocimiento ni con el presupuesto para contratar servicios de especialistas técnicos para el desarrollo de proyectos de IN. Además, se resalta la importancia de las capacitaciones impartidas sobre IN y la necesidad de que estas lleguen a mayor cantidad de personas de manera que no se pierda el conocimiento generado.

“En algún momento ese expediente técnico [del Proyecto Milloc] se tuvo que actualizar y ellos [el Proyecto] cubrieron la actualización de costos. [...] Al interior de SEDAPAL no había mucha capacidad técnica para revisar este tipo de expedientes y ahí fue donde NIWS nos apoyó” – SEDAPAL

*“Hay 3 proyectos que están por aprobar el expediente técnico. Ellos [Proyecto INSH] nos apoyaron en la contratación de un especialista que elabore los términos de referencia” – SEDAPAL*

*“Se ha previsto el desarrollo de capacitaciones especializadas a nivel de expediente técnico y ejecución de proyectos. Así como, incorporar otros conceptos de gestión como PMO, PIM para que quienes estén involucrados en la gestión puedan ir fortaleciendo capacidades” – ARCC*

En esa línea, el Proyecto INSH diseñó tres estrategias para desarrollar el portafolio: (i) asistencia técnica a las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) para formular y movilizar proyectos a través de los fondos de los Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos (MERESE), (ii) articulación con la Autoridad de Reconstrucción con Cambios, y (iii) contacto con actores privados.

Por un lado, el Proyecto contribuyó a gestionar los recursos financieros del MERESE a favor de los proyectos de IN a través de la simplificación de los procesos y de la reducción del tiempo de trámite relacionados con la formulación y diseño de los proyectos hasta aproximadamente 4 o 5 meses –en promedio, los proyectos de inversión pública tardan 7 años desde su concepción hasta su ejecución– Para ello, se utilizaron los distintos instrumentos y herramientas técnicas generadas por el Proyecto INSH.

*“Con los MERESE los tiempos se cortan. Hemos aprendido que, a través del conocimiento institucional (EPS), las normas, normativa, comunidades, etc; se pueden simplificar los procesos en 4-5 meses. Eso implica conocer el caso y la parte institucional” – Forest Trends*

En el caso de SEDAPAL, en los años posteriores a la creación del Fondo MERESE y previos al Proyecto (2015 – 2018), solo se contaba con un proyecto de inversión pública viable en el Sistema Nacional de Inversión Pública (Milloc). El cambio al sistema de Invierte.pe resultó una limitante por el poco conocimiento de formulación de proyectos de SEDAPAL y una muy limitada oferta de formuladores en el mercado. Actualmente, son las EPS como SEDAPAL las que cuentan con el mayor número de proyectos dentro de la cartera de inversiones de IN del Proyecto INSH.

Por otro lado, el Proyecto INSH fortaleció las capacidades de la ARCC en la elaboración de expedientes técnicos y la ejecución de proyectos de inversión en IN. Inicialmente la ARCC tenía el mandato de ejecutar intervenciones en la IN, pero habían decidido postergarlas debido al desconocimiento en la materia. Así, se trabajó en el desarrollo de la identificación de áreas de interés para el movimiento de masas e inundaciones con el desarrollo de HIRO GRD, luego en la inclusión de la IN en los planes integrales de RCC. En ese sentido, el Proyecto apoyó técnicamente desarrollando herramientas metodológicas, desarrollando capacidades y realizando asistencia técnica especializada a los diferentes actores que intervienen en ARCC y lograr promover 15 proyectos con una inversión comprometida de S/907 millones (ver Gráfico 6).

*“Se han logrado algunos indicadores sobre la importancia de IN en seguridad hídrica y prevención de riesgos. Cada vez se tiene información más sustentada. Por ejemplo, guías metodológicas para la macro localización” – ARCC*

Finalmente, el Proyecto INSH contactó a actores privados para que contribuyan con el financiamiento de los proyectos de inversión; sin embargo, se identificó que los actores privados no están dispuestos a financiar toda la inversión porque no logran visualizar todos los beneficios para sus empresas en el corto plazo. Por ello, el Proyecto solicitó su ayuda solo para algunas etapas del proceso de inversión, en lugar de financiar toda la inversión.

*“No es fácil enganchar a las empresas privadas en algo novedoso. [...] Hubo que acomodar el PIP a los intereses de ellos” – Forest Trends*

Asimismo, se están gestionando proyectos piloto con actores privados en la región de Moquegua como el proyecto Tumulaca (S/594,000) y el proyecto Mitsubishi (US\$300,000). En este punto, el rol del Proyecto INSH se centra en contacto y convencimiento de los actores del sector privado para desarrollar proyectos de IN. Además, actualmente se está planteando el primer proyecto bajo el esquema de obras por impuestos (OxI) en IN en Lima. Sobre este proyecto, el GORE Lima menciona que el Proyecto INSH ha contribuido a impulsar la iniciativa con Intercorp, la actualización de los costos del expediente técnico y su revisión técnica.

*“Con el equipo del sector privado, Intercorp, trabajamos de manera conjunta para tener el convenio firmado para trabajar vía OxI” – CONDESAN*

De esta manera, el Proyecto INSH ha contribuido a cubrir la falta de personal, capacidades, herramientas técnicas, información y evidencia científica de sustento para la creación un portafolio sólido de proyectos de IN. Asimismo, el Proyecto contribuyó a la creación de un mercado en el que las EPS, la ARCC y los gobiernos regionales demandan servicios para diseñar y formular proyectos en IN, y en el que consultores y ONG ofrecen servicios para cubrir esta demanda. Con ello, el Proyecto INSH ha logrado una cartera de proyectos para su implementación a través de la asistencia técnica a las EPS para formular y movilizar proyectos usando los fondos MERESE, la articulación con la ARCC, y el involucramiento de actores privados a través de proyectos piloto y mecanismos como las OxI

---

**HALLAZGO 10** La movilización del monto de inversiones aún se encuentra en proceso. Entre los factores que han dificultado la movilización de inversiones se identifican los procesos burocráticos del Estado, la incertidumbre política, la pandemia de Covid-19 y las dificultades enfrentadas por las EPS en el relacionamiento comunitario

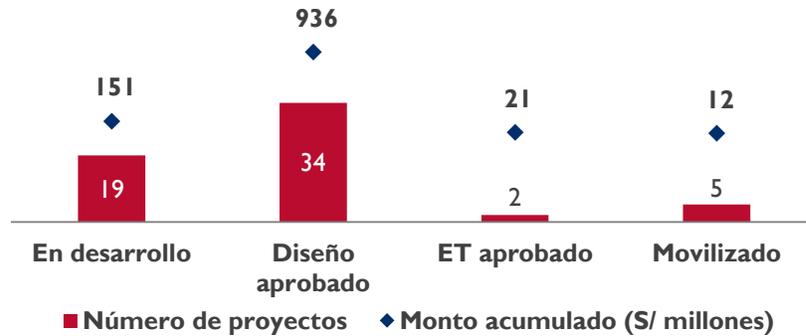
---

El Proyecto ha logrado crear y ampliar una cartera importante de proyectos en IN que es resultado de las estrategias desplegadas para promover la inversión IN y consolidar esfuerzos para la búsqueda de financiamiento. Sin embargo, al cierre del 2021, solo 5

proyectos contaban con fondos movilizados<sup>39</sup> para su ejecución,<sup>40</sup> estos fondos equivalen solo al 1% del monto de los proyectos en cartera.

El resto de los proyectos de la cartera del Proyecto INSH se encontraba en etapas previas de desarrollo al 2021. De esta forma, 2 proyectos (1% del monto de los proyectos en cartera) contaban con expedientes técnicos aprobados; 34 proyectos (84% del monto de los proyectos en cartera) contaban con un diseño aprobado y 19 proyectos se encontraban en desarrollo (13% del monto de los proyectos en cartera) (ver Gráfico 7).<sup>41</sup> Es importante resaltar que, de la cartera de proyectos de IN al 2021, solo un proyecto se encontraba concluido (proyecto Milloc).

Gráfico 7. Distribución de los proyectos de inversión en IN, según estado



Fuente: Cartera de inversiones del Proyecto INSH al 2021. Elaboración: APOYO Consultoría

En esa línea, el avance del indicador EST-3 asociado con el monto de inversión movilizado al 2021 (US\$3.5 millones) ha logrado alcanzar el 12.5% de la meta establecida hasta dicho año (US\$28 millones), ello implica un avance del 8% con respecto a la meta hacia el final del Proyecto en el 2023 (US\$45 millones).

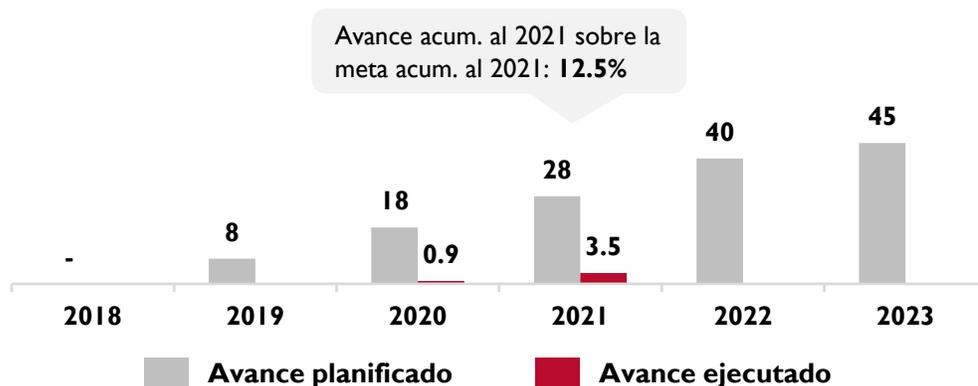
<sup>39</sup> De acuerdo con el Plan MEVA, la inversión movilizada se define como los recursos financieros que son **destinados o presupuestados** para la adaptación al cambio climático, específicamente relacionado con infraestructura natural. Además, los montos movilizados son los que se encuentran en la etapa “en ejecución”, identificándolos como aquellos con expedientes técnicos que se encuentran vigentes y cuyos montos han sido **programados dentro del presupuesto** de la entidad. Para el caso del sector privado, esto significa que el perfil ha obtenido aprobación de parte del directorio o área correspondiente.

Los montos movilizados se pueden encontrar en cualquiera de las siguientes etapas: (i) Formulación: propuesta de inversión del nivel de idea a un perfil elaborado, con un monto asignado; (ii) Viable: proyecto formulado, evaluado por las instancias pertinentes, y declarado rentable, sostenible y compatible con las políticas sectoriales; (iii) En ejecución – ET: el perfil viable con las aprobaciones y la certificación presupuestaria pertinente (fase de inversión, a través de la elaboración del ET); (iv) En ejecución física: ET en fase de implementación y ejecución de obra en el territorio que le corresponde; y (v) Concluido: ejecución técnica y financiera al 100%.

<sup>40</sup> Proyectos con monto movilizado (por nombre corto): (i) Milloc, (ii) Pusalca, (iii) Tumilaca, (iv) Mitsubishi, y (v) San Antonio. Los proyectos de Milloc y San Antonio han completado la ejecución física, Tumilaca y Mitsubishi se encuentran en una etapa previa a iniciar las plantaciones y Pusalca está en ejecución física.

<sup>41</sup> Ver [Anexo G](#) para mayor detalle de la distribución de la cartera de proyectos.

Gráfico 8. Indicador EST-3 Monto de inversión movilizado para adaptación al cambio climático como resultado de la asistencia del Gobierno de los Estados Unidos (US\$ millones)



Fuente: Reporte anual 2021. Elaboración: APOYO Consultoría

Dado que el Proyecto busca contribuir a la seguridad hídrica y resiliencia al cambio climático a través del incremento de la escala de inversiones en IN, tener una cartera de proyectos es una condición necesaria para lograrlo. No obstante, como se ha mencionado anteriormente, la cartera por sí misma, no es una condición suficiente para contribuir al propósito planteado a largo plazo. Es la movilización de fondos de los proyectos de inversión lo que habilitará la cadena de resultados que el Proyecto INSH busca promover en el largo plazo como propósito de su intervención.

Es importante mencionar que la movilización de inversiones estaría en proceso y se esperaría un avance significativo en el corto plazo. De acuerdo con el Proyecto INSH, se ha logrado que –de los 55 proyectos no movilizados– 29 proyectos de la cartera hayan sido declarados viables y la mayoría de ellos (26 proyectos) cumplen con varios de los elementos para la movilización. En estos casos, su ejecución dependería de estudios y aprobaciones finales según lo reportado por el Proyecto por lo que se esperaría su inclusión en inversiones movilizadas pronto.

La movilización de fondos en proyectos de soluciones basadas en la naturaleza (SbN) en América Latina representa un reto debido a que aún se requiere reforzar el fomento de capacidades, la creación de asociaciones y la preparación de los proyectos (evaluación y diseño de las condiciones financieras, legales y sociales, entre otras) (Ozment, y otros, 2021).<sup>42</sup> Esta situación no es ajena al caso peruano, según lo manifestado por el Proyecto, la formulación de la cartera representó un gran desafío. La construcción de una cartera de proyectos prácticamente desde cero ha sido una tarea compleja y complicada debido a que se requirió cubrir la falta de personal, capacidades, herramientas técnicas, sustento y evidencia científica, entre otras necesidades. A la vez, implicó construir un mercado en el que las EPS, la ARCC, y los gobiernos regionales demanden servicios para diseñar y formular proyectos sólidos, y consultores y ONG que ofrezcan servicios para cubrir esa demanda.

*“Esta problemática [carencia de proyectos diseñados con suficiente calidad para ser ejecutados] se evidencian en las experiencias de Milloc (Rímac) o El Faique (Piura), los cuales, a pesar de ser proyectos muy avanzados en su proceso de desarrollo y aprobación cuando los encontramos,*

<sup>42</sup> De acuerdo con el estudio realizado por Ozment et al. (2021), se encontró que la mayoría de los proyectos de SbN estudiados en la región (53%) todavía están en preparación y aún no se implementan (Ozment, y otros, 2021).

*resultaron muy costosos en tiempo y recursos para lograr su movilización, básicamente porque no fueron bien diseñados.” – Forest Trends*

*“En el diseño del Proyecto, supusimos que íbamos a movilizar algunas inversiones más rápidamente usando proyectos ya en un avance de desarrollo. Sin embargo, los proyectos avanzados que encontramos no habían sido bien diseñados y, muchas veces, nos ha tomado más tiempo corregir que empezar desde cero con proyectos nuevos.” – Proyecto INSH*

En esta línea, a continuación, se identifican los principales factores que dificultaron el avance en la movilización de inversiones. El Proyecto ha intentado dar una mayor prelación a los proyectos de IN; sin embargo, los procesos burocráticos en el sistema de inversión pública dificultan y ralentizan los avances. Ante ello, más allá de los esfuerzos agilizar la ruta de implementación de proyectos de inversión pública (PIP), el Proyecto está trabajando en abrir nuevas rutas que permitan acortar el tiempo para la movilización de inversiones en IN:

- El Proyecto colaboró con el MINAM para generar lineamientos que abren la posibilidad de aplicar a la IN la ruta más corta de inversiones públicas de optimización, ampliación marginal, rehabilitación y reposición (IOARR) de infraestructura gris. En esa línea, el Proyecto se encuentra desarrollando los primeros pilotos de IOARR en IN en el país.
- El Proyecto colaboró con SEDAPAL para desarrollar los primeros contratos de bienes y servicios en el marco del programa MERESE de las EPS, y trabajó con SEDAPAL para incrementar el tope permitido de ejecución a través de cada contrato.

*“Acá en Perú, generalmente, cuando una cabeza sale, se va todo su equipo con él; y hay que comenzar todo de nuevo. La incidencia dura 6 meses – 1 año. Se necesita fortalecer el contexto y también tiene implicancias en la sostenibilidad – CONDESAN*

*Asimismo, la falta de personal técnico en las instituciones como los gobiernos locales y las EPS retrasan la formulación de los perfiles y expedientes técnicos. Además, al igual que con otros PIP, el sistema de inversión pública adolece de demoras y dificultades que obstaculizan la ejecución de proyectos de IN.*

*“En el tema público, el tiempo estimado no siempre se cumple” – ONG*

*“Se hizo bastante énfasis en la movilización de recursos en la inversión pública, pero no se ha considerado la burocracia que existe y el tiempo” – ONG*

La incertidumbre política y la pandemia del Covid-19 también retrasaron el desarrollo de los proyectos de inversión. La incertidumbre política enfrentada durante los últimos años (2018-2020) ocasionada por los cambios de gobierno incidieron en la continuidad de autoridades y políticas públicas. A su vez, el Covid-19 dificultó las salidas a campo para el recojo de información y el desarrollo de los expedientes técnicos y estudios definitivos de los PIP. Adicionalmente, el relacionamiento del Proyecto con sus aliados clave también pudo verse afectado a causa de la pandemia. En las entrevistas realizadas, algunos actores reportaron dificultades para identificar los canales de comunicación hacia el Proyecto debido a que percibían la imagen errónea de un Proyecto dividido en áreas independientes y no vinculadas (Forest Trends, SPDA, CONDESAN).

Es importante considerar también que, como consecuencia de la pandemia, los GORE enfocaron sus presupuestos en salud y luego en la reactivación económica, priorizando estos sectores por encima de otros. En el caso de las EPS, estas fueron habilitadas por ley para invertir lo recaudado

por MERESE en otras actividades como saneamiento y agua potable con el propósito de mejorar el servicio y generar empleos no calificados rápidamente.

*“La pandemia dificultó las salidas a campo necesarias para el Proyecto, no solo en relacionamiento sino también en recojo de información” – Forest Trends*

Adicionalmente, se identifica que las dificultades enfrentadas por las EPS en el relacionamiento comunitario, sobre todo de las EPS más grandes como SEDAPAL, han contribuido a generar demoras en la movilización y ejecución de las inversiones. Los conflictos que surgen entre ambos actores –EPS y comunidades– pueden ocasionar que la comunidad no participe activamente en el desarrollo de los proyectos de IN, no reconozca beneficios directos generados por los proyectos y perciba erróneamente que no está siendo considerada dentro de los proyectos. Asimismo, las demoras y quejas de la comunidad en la ejecución se tratan, en muchos casos, de confusiones o desinformación acerca del cronograma y del proceso para aprobar y ejecutar los proyectos.

A partir de la información proporcionada por el Proyecto INSH y la información recogida en las visitas de campo, se identifican los siguientes casos que ejemplifican esta problemática:

- **Proyecto de inversión Huamantanga – SEDAPAL**<sup>43</sup>: la oposición de la comunidad se basó en la evaluación de beneficios. Si bien el desacuerdo de una parte de la comunidad parece estar, en cierta medida, relacionado con el diseño del proyecto, también estaría influido por una división comunitaria ancestral de la comunidad por su dedicación a diferentes actividades de agricultura y ganadería. Sumado a esta situación, un conflicto interno en la comunidad ha impedido la negociación de ajustes al diseño del proyecto para abordar las posiciones contrapuestas dentro de la comunidad. Dada esta situación, no se ha podido avanzar hasta que las condiciones sean propicias y haya un efecto demostración de otros proyectos de IN en localidades cercanas.
- **Proyectos de inversión Milloc – SEDAPAL**: la comunidad de Carampoma se opuso al proyecto Milloc por un año sin presentar una sola observación sobre el proyecto en sí; más bien, exigieron reunirse con el presidente del Consejo Directivo de SEDAPAL para atender acuerdos no cumplidos en el pasado y llegar a acuerdos específicos fuera del proyecto antes de acceder a implementarlo en su localidad. El proyecto ha culminado su ejecución y se ha logrado firmar un acuerdo en que la comunidad asume responsabilidades para la vigilancia del bofedal que ha sido objeto del PIP Milloc a cambio de una remuneración ofrecida por SEDAPAL. Sin embargo, la comunidad presenta aún desacuerdos con la EPS lo cual dificultaría su participación y retrasaría las actividades de vigilancia, operación y mantenimiento del proyecto.
- **Proyecto de inversión San Bartolomé – SEDAPAL**: la comunidad de San Bartolomé reconoce que no hubo una buena comunicación con la EPS, a pesar de las visitas que recibieron. En esa línea, la comunidad manifiesta que hay poco entendimiento de los procesos del proyecto lo cual genera confusión. Asimismo, existieron dificultades para incluir a la población en la ejecución de los proyectos de inversión debido a que se presentaron dificultades en la constitución de las empresas comunales. Como consecuencia, su involucramiento en el desarrollo del proyecto en su localidad sería limitado, según lo reportado por la comunidad.

---

<sup>43</sup> Recuperación del servicio ecosistémico de regulación hídrica en las microcuencas Ucanan, Moquegua, Quiruana, distrito de Huamantanga, provincia de Canta, Departamento de Lima. La información sobre los desacuerdos surgidos entre SEDAPAL y la comunidad fue proporcionada por el Proyecto INSH en el marco de la presente evaluación.

La literatura reconoce que los proyectos de soluciones basadas en la naturaleza son más exitosos cuando cubren las necesidades de las comunidades locales; de esta forma, la participación de la comunidad es fundamental para garantizar su aceptación (Ozment, y otros, 2021). En esa línea, el Proyecto INSH identifica la importancia de lograr el involucramiento de las comunidades para promover su participación en la ejecución y la sostenibilidad de los proyectos. Por ello, parte del trabajo del Proyecto INSH ha sido aclarar las “reglas del juego” e identificar los conceptos erróneos que generan desacuerdos entre las comunidades locales y las EPS.

La experiencia del Proyecto INSH derivada del acompañamiento a SEDAPAL en el desarrollo e implementación de sus proyectos de IN a través de MERESE le ha permitido identificar lecciones aprendidas y mejoras en los procesos. A partir de ello, dicho conocimiento se ha sistematizado en una Estrategia de Relacionamento Comunitario para MERESE de las EPS. La estrategia reconoce que el factor más importante para asegurar un proceso exitoso y eficiente con las comunidades es estructurar el proceso de una forma muy clara, identificando posibles pasivos o conflictos desde el inicio, asegurando que los gerentes de la EPS estén presentes en el territorio en los momentos clave, y asegurando que la información presentada sea precisa y oportuna.

El Proyecto ha analizado el tiempo que tardan los procesos de formulación de los proyectos implementados a través de fondos de MERESE de SEDAPAL, desde el inicio del proceso hasta lograr el acuerdo voluntario con la comunidad para su implementación. Al respecto, se identifica que la aplicación de la Estrategia de Relacionamento Comunitario promovida por el Proyecto permitiría generar una reducción del 75% del tiempo en dicho proceso, aproximadamente. En ese sentido, una presencia más cercana del Proyecto en campo facilitaría la gestión del proceso. Es importante que se realice un seguimiento continuo a la aplicación de las estrategias de relacionamiento comunitario por parte de las EPS para incorporar mejoras y evidenciar sus resultados en los proyectos de la cartera.

En síntesis, la movilización de inversiones es una condición necesaria para contribuir al propósito del Proyecto en el largo plazo. Por ello, resulta uno de los principales puntos que se espera enfatizar en el periodo restante. Entre los factores que explican las dificultades enfrentadas en la movilización de inversiones se encuentra el limitado despliegue del Proyecto en campo que se vio acentuado con las restricciones impuestas por la pandemia de Covid-19, los procesos burocráticos en el sistema de inversión pública, la incertidumbre política ocasionada por los cambios de gobierno y las dificultades enfrentadas por las EPS más grandes –como SEDAPAL– en el relacionamiento comunitario.

## OBJETIVO TRANSVERSAL: TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

---

**HALLAZGO 11:** El Proyecto INSH promovió la transversalización del enfoque de género en entidades públicas con rectoría en la gestión de los recursos hídricos como la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) y la Autoridad Nacional del Agua (ANA); el avance en SUNASS fue mayor debido a que su mayor apertura ha permitido la incorporación de los temas de género en sus políticas y gestión, mientras que, en el caso de la ANA se presenta una mayor resistencia a la incorporación del enfoque de género

---

Uno de los objetivos del Proyecto INSH es crear conciencia política y pública sobre el rol protagonista de la mujer en la IN. De acuerdo con el Plan de Acción de género el objetivo específico I consiste en lograr que instituciones públicas con rectoría en agua transversalicen el enfoque de género en sus políticas y gestión. Al respecto, el Proyecto INSH logró generar conciencia política en cuanto a la importancia de la igualdad de género para la seguridad hídrica, incluyendo compromisos institucionales conseguidos para promoverla. Para ello, ha considerado actividades vinculadas a la sensibilización de las entidades públicas con rectoría en la gestión de los recursos hídricos (SUNASS y ANA) como la inclusión del enfoque de género en el reglamento interno y el plan de trabajo de ambas instituciones.<sup>44</sup>

La incorporación del enfoque de género en las dos instituciones rectoras de la gestión de recursos hídricos (SUNASS y ANA) ha sido parte de la estrategia central del Proyecto INSH. De acuerdo con lo reportado por el Proyecto INSH, su importancia radica en el alcance a nivel nacional que ambas instituciones tienen para transversalizar el enfoque de género. Ambas instituciones cuentan con oficinas descentralizadas y brindan servicios estatales directos a la población. Por un lado, la SUNASS a través de sus oficinas descentralizadas tiene capacidad de influir sobre los PIP de IN, las juntas administradoras de agua y saneamiento, los comités de usuarios de agua y saneamiento, las áreas técnicas municipales y sobre las EPS. Por otro lado, la ANA contribuiría a la igualdad de género a través de las juntas de usuarios de riego, los comités de usuarios de riego, los consejos de recursos hídricos de cuenca y los subcomités de cuenca.

El Proyecto INSH contribuyó a la incorporación del enfoque de género en ambas entidades de acuerdo con los lineamientos del MIMP y la Política Nacional de Igualdad de Género (DS N° 005-2017-MIMP). En esa línea, el apoyo del Proyecto INSH al MIMP como ente rector en la igualdad de género se centra en la asistencia técnica, acompañamiento estratégico, y fortalecimiento de capacidades para la incorporación de género en la gestión de SUNASS y ANA. Para ello, el Proyecto INSH ha trabajado bajo los mecanismos institucionales de género establecidos por la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres (Ley 28983) y la Política Nacional de Igualdad de Género<sup>45</sup>: (i) la comisión para la igualdad de género de la ANA y (ii) el grupo de trabajo para igualdad de género de la SUNASS.

La intervención del Proyecto INSH partió de la elaboración de diagnósticos institucionales que permitieron identificar áreas priorizadas para iniciar los procesos de transversalización del enfoque de género. Asimismo, se desarrollaron encuestas de estereotipos de género y hostigamiento sexual en ambas entidades para identificar barreras y limitantes para la incorporación de género. Además, la asistencia técnica brindada por el Proyecto INSH cuenta con el respaldo del MIMP a través del seguimiento y retroalimentación de la Dirección General de Transversalización de Género a las acciones ejecutadas.

*“Buscamos que las entidades públicas cumplan lo que está en la rectoría del MIMP. Nosotros hemos trabajado con todas las gestiones y siempre con el MIMP. [...] Hemos seguido las políticas nacionales y nos hemos centrado en la transversalización de género, gestión institucional, materialización de esta transversalización a través de la protocolización de servicios que están contenidos en la política” – Forest Trends*

---

<sup>44</sup> Resultado esperado I.3: Instituciones públicas con rectoría en agua promueven la participación de las mujeres en la gestión sostenible de la IN y los recursos hídricos

<sup>45</sup> Decreto Supremo N° 015-2021-MIMP Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos para la Transversalización del Enfoque de Género en la Gestión Pública.

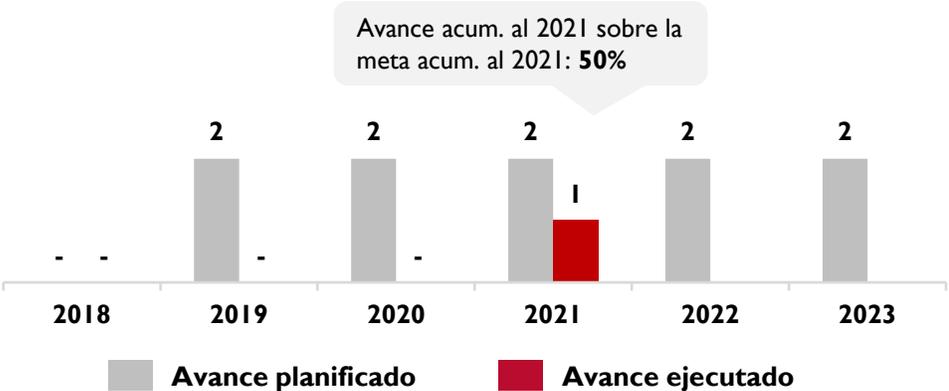
A nivel institucional, la SUNASS fue la entidad más abierta a la incorporación de los temas de género en sus políticas y gestión, lo cual permitió desarrollar más actividades; mientras que, en el caso de la ANA se presentó mayor resistencia. En efecto, el avance del indicador EST-7 relacionado a las instituciones con enfoque de género<sup>46</sup> muestra que, al 2021, una institución (SUNASS) tiene una mayor capacidad en materia de género; mientras que lo idealmente pensado era que ambas instituciones hayan adoptado esta capacidad en el mismo periodo (2021).

Como parte del proceso de transversalización del enfoque de género de SUNASS, se aprobó una política institucional de género en la entidad y se están diseñando estrategias para el cierre de la brecha salarial de género y para incrementar el acceso de las mujeres a los cargos de decisión de la SUNASS. En este caso, el Proyecto identifica como buena práctica el trabajo articulado del Grupo de Trabajo para la Igualdad de Género de la SUNASS con los representantes de todas las unidades orgánicas de la entidad. Adicionalmente, como parte de los resultados alcanzados se identifica la aprobación de la aplicación de una cuota de género en la especialidad de ingeniería para la postulación al Curso de Extensión Universitaria hacia fines del 2021. Esto ha permitido incrementar la participación de las mujeres en ingeniería que mostraba rezagos respecto de las especialidades de economía y derecho.

A pesar de los esfuerzos realizados por el Proyecto para incorporar la TEG en la ANA, el Proyecto INSH tiene todavía que conseguir la aprobación del Diagnóstico y el Plan de Acción sobre Igualdad de Género por parte de la jefatura de más alto nivel en la ANA. Ambos instrumentos fueron elaborados de manera conjunta entre representantes de la ANA y del Proyecto INSH; sin embargo, llevan varios meses a la espera de ser aprobados según lo reportado por el Proyecto. Es importante destacar cómo este caso ejemplifica que la incorporación del enfoque de género a nivel institucional depende en gran medida del liderazgo institucional y de las resistencias internas de cada entidad.

*“SUNASS y ANA abren la puerta [a la Transversalización del Enfoque de Género]. ANA más reacia al cambio y SUNASS más abierta a cambios” – Forest Trends*

Gráfico 9. Indicador EST – 7 Número de instituciones con mayor capacidad en materia de enfoque de género



Fuente: Reporte anual 2021. Elaboración: APOYO Consultoría.

<sup>46</sup> EST – 7 Número de instituciones con mayor capacidad en materia de enfoque de género. Los cambios en capacidades a nivel institucional refieren tanto a aspectos técnicos como de gestión, orientados a facilitar la implementación de iniciativas del Proyecto INSH con enfoque equitativo. Las capacidades por fortalecer son priorizadas conjuntamente por cada institución participante con el apoyo del Proyecto.

A partir de las entrevistas realizadas, Forest Trends explica que la transversalización del enfoque de género tiene que ver también con estereotipos. En esa línea, gracias a la herramienta desarrollada por el MIMP para diagnosticar estereotipos de género presentes en las entidades públicas, lograron identificar que el menor avance alcanzado en el caso de la ANA está vinculado, en parte, a la presencia de estereotipos de género. La presencia de estereotipos no es la única razón detrás de la resistencia, sumado a ella se encuentra la inexistencia de liderazgo dentro de la institución para implementar TEG, la ausencia de procesos y procedimientos, entre otras razones.

*“MIMP tiene una herramienta que es para el diagnóstico de estereotipos de género en las entidades públicas y el Proyecto ha contribuido a que estas encuestas se realicen. [...] Lo que comprobamos es que los estereotipos de género están presentes en la ANA y eso podría explicar por qué es más complicado” – Forest Trends*

La estrategia utilizada en esta institución fue inicialmente similar a la aplicada en SUNASS, es decir, no se contempló una estrategia distinta para modificar el comportamiento de los funcionarios de esta entidad. De esta forma, la estrategia planificada consistía en brindar acompañamiento a través del apoyo con consultorías y asistencia técnica para solucionar los cuellos de botella en la política, gestión y desarrollo de herramientas con enfoque de género; así como, incorporar género en los planes estratégicos de la institución. No obstante, en los últimos meses, el Proyecto ha venido desarrollando una estrategia enfocada en asistencia técnica cercana, lo que les ha permitido incorporar acciones como reuniones semanales con el Comité TEG de la ANA. Con ello, esperan poder avanzar y obtener mayores resultados en el tiempo restante, reconociendo que la decisión final para implementar cambios recae en la propia institución.

*“Hemos logrado generar avances incluso en contextos adversos. Tenemos 2 casos distintos: SUNASS con mayor apertura desde su autoridad principal, algunas resistencias a nivel medio, pero no muchas y con un grupo de trabajo que les ha permitido avanzar. En el caso de ANA no ha sido así, pero ahora hemos podido avanzar. Esperamos que en lo que queda del Proyecto podamos generar más cambios” – Forest Trends*

Sin perjuicio de lo anterior, para el MIMP este soporte técnico ha permitido fortalecer sus capacidades y llegar con mayor fuerza a estas instituciones. De esta manera, ha logrado que se concreten planes de trabajo anuales sobre género en instituciones como la SUNASS, lo que potencialmente podrá extrapolar a otras instituciones nacionales producto de este conocimiento adquirido.

*“[Tratar el] enfoque de género en la seguridad hídrica y cambio climático, hace que nuestras direcciones estén siempre retándose y capacitándose. [...] [El Proyecto] permite potenciar nuestra labor de asistencia técnica y hacer efectiva la transversalización del enfoque de género en las entidades públicas. [El Proyecto] nos ha permitido llegar con mayor fuerza a estas instituciones” – MIMP*

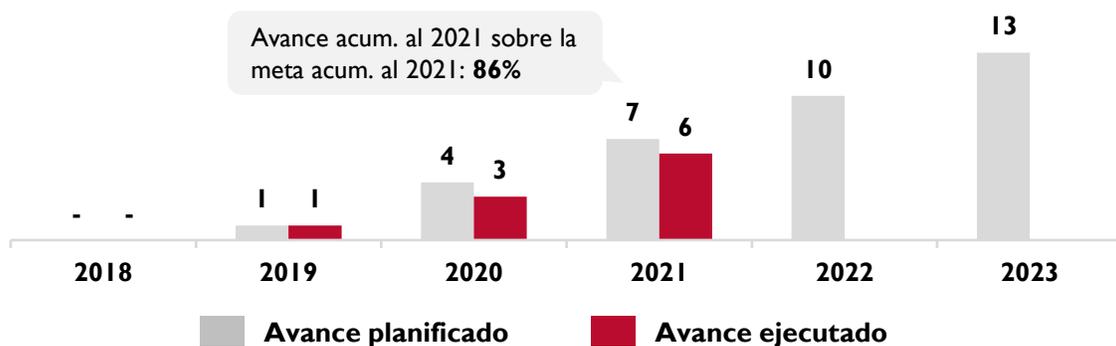
*“Establecimos planes de actividades por año, se fortaleció la TEG en sus planes de trabajo. [...] Consolidamos la articulación que tenemos como cooperación con Forest Trends. [...] Estos proyectos han potenciado nuestras capacidades” – MIMP*

A nivel de instrumentos de gestión, el Proyecto ha logrado alcanzar 6 instrumentos legales diseñados, propuestos o adoptados para promover la equidad de género y la no discriminación contra las mujeres al 2021 (EST-1 – GNDR-1). Ello implica un avance que representa el 86% de la meta propuesta al 2021. Entre los instrumentos más importantes se destacan los siguientes:

- Incorporación del Objetivo Estratégico 4 del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) que establece: “Enfoque de género implementado en la SUNASS”: El Proyecto INSH brindó asistencia especializada que incluyó el desarrollo de argumentos que se presentaron a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros para sustentar la importancia de incluir dicho objetivo estratégico.
- Desarrollo del Expediente Técnico del Proyecto “Recuperación de los Servicios Ecosistémicos de Regulación Hídrica en las Microcuencas de Huatatas-Alameda, Pallcayaku, Yucaes, Pamparque, Larampata, de la provincia de Huamanga – Ayacucho”, que incorporó el enfoque de género a partir de un perfil de proyecto elaborado que no lo consideraba. Según lo reportado por el Proyecto, ello implicó:
  - Establecer como requisito en los talleres de inicio la participación de mujeres y hombres;
  - Visibilizar la labor de las mujeres y reconocer su trabajo en la descripción del público objetivo en el diagnóstico socioeconómico;
  - Incluir una mención explícita de la importancia del trabajo de las mujeres en la descripción de la competencia general para la implementación de la alternativa seleccionada en el Expediente Técnico; y
  - La aplicación de una cuota de género para la participación de las mujeres en la ejecución del proyecto.
- Se brindó asistencia técnica para la elaboración de una guía general para TEG, interculturalidad e intergeneracional en las NDC (Contribuciones Nacionalmente Determinadas), concluida en marzo de 2022. Este instrumento tiene como objetivo brindar pautas y orientaciones generales para la TEG desde una perspectiva interseccional, considerando el enfoque intercultural, intergeneracional y de derechos para la implementación de las medidas de mitigación y adaptación que conforman las NDC.

En el proceso de elaboración de la guía el Proyecto trabajó con el MINAM, MIMP, MINEDU, MINCU. La herramienta será utilizada por especialistas de diversos sectores y por gobiernos subnacionales en la determinación de las medidas de adaptación y mitigación que les corresponde implementar en el marco de los compromisos del Estado peruano ante la Convención Marco de las Naciones Unidas frente al Cambio Climático (CMNUCC).

Gráfico 10. EST – I Número de instrumentos legales diseñados, propuestos o adoptados para promover la equidad de género y la no discriminación contra mujeres o niñas en un nivel nacional o subnacional (GNDR-I)



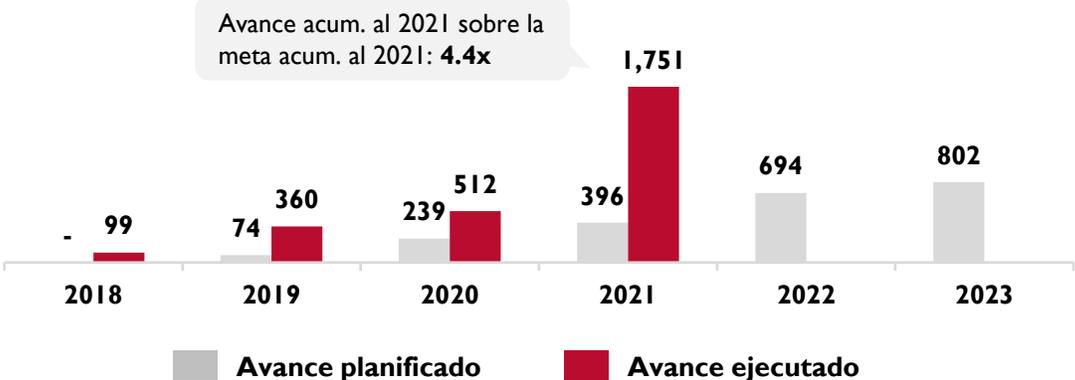
Fuente: Reporte anual 2021. Elaboración: APOYO Consultoría.

En conclusión, el Proyecto ha brindado asistencia técnica sobre IN al MIMP para lograr la incorporación de género en las entidades nacionales con rectoría en el sector hídrico como SUNASS y ANA, lo que a su vez ha permitido potenciar las capacidades del MIMP y promover instrumentos de gestión para promover la equidad de género. La incorporación efectiva del enfoque de género en ambas entidades ha sido distinta, es así como en SUNASS se ha logrado avanzar más que en la ANA debido a su mayor apertura a la incorporación de propuestas de género. Los esfuerzos del Proyecto por promover la igualdad de género lidian con los marcados estereotipos, la inexistencia de liderazgo dentro de las instituciones para implementar la TEG, así como la ausencia de procesos y procedimientos en la materia.

**HALLAZGO 12:** El Proyecto logró superar la meta planificada del número de mujeres formadas y que utilizan la información o implementan acciones para la adaptación al cambio climático, para ello promovió diversas estrategias con instituciones como el Ministerio del Ambiente, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y organizaciones no gubernamentales orientadas a promover la incorporación del enfoque de género

Como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos del Proyecto en materia de género consiste promover investigaciones sobre IN que incorporen estudios realizados por mujeres que aborden brechas de género y conocimientos ancestrales de las mujeres –objetivo específico 2 del Plan de Acción de Género–. En esa línea, el indicador asociado al número de mujeres formadas en adaptación al cambio climático tuvo un avance al 2021 de 4.4 veces la meta propuesta para el mismo año lo cual implica haber logrado capacitar a 1,751 mujeres en adaptación al cambio climático.

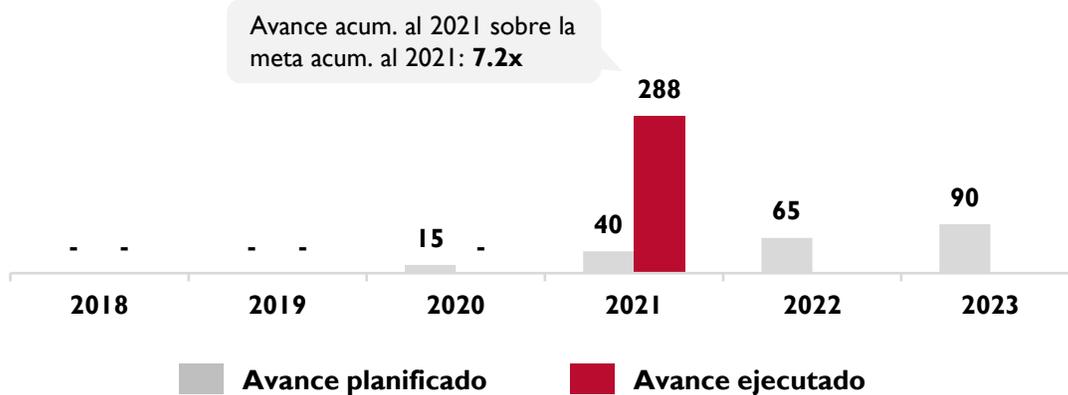
Gráfico 11. EST – 6 Número de mujeres formadas en adaptación al cambio climático



Fuente: Reporte anual 2021. Elaboración: APOYO Consultoría.

En esa misma línea, el indicador EST-2 mide número de mujeres que utilizan la información o implementan las acciones de reducción de riesgo para mejorar la resiliencia al cambio climático promovidas por el Proyecto. Al 2021, el avance acumulado supera 7.2 veces la meta planteada para ese mismo año lo cual implicó el registro de un total de 288 mujeres que utilizan la información o implementan las acciones promovidas por el Proyecto. El significativo avance reportado se debe a la adaptación del Proyecto a la virtualidad a través del desarrollo de webinars online para la difusión de las herramientas e información generada.

Gráfico 12. EST – 2 Número de mujeres que utilizan la información o implementan las acciones de reducción de riesgo para mejorar la resiliencia al cambio climático



Fuente: Reporte anual 2021. Elaboración: APOYO Consultoría.

Para lograr los resultados descritos, el Proyecto INSH desarrolló distintas estrategias con instituciones a nivel nacional y subnacional como las que se detallan a continuación:

- Foro de Igualdad de Género y Seguridad Hídrica
- Taller “Hombres y Mujeres Gestionando los Recursos Hídricos”
- Cooperación para la formación del Grupo de Interés Nacional “Mujer y Cambio Climático” (CONAMUCC)
- Brechas de género identificadas a través del ‘Estudio de Brechas de Género en la Gestión de la Infraestructura Natural y el Agua en el Perú’.
- Apoyo en desarrollo de herramientas y capacidades vinculadas a género
- Organización del Programa de Liderazgo de Mujeres

Los foros y talleres tuvieron como objetivo reconocer la importancia del papel fundamental y el conocimiento de las mujeres en la gestión de los recursos hídricos. Adicionalmente, el taller buscaba promover el acceso y la participación de las mujeres en la gestión de los recursos hídricos y en las Organizaciones de Usuarios de Agua locales. Para su organización participaron instituciones como MINAM, MIMP, MINAGRI, ANA, SUNASS, etc.

Los resultados obtenidos por estas actividades fueron, por ejemplo:

- Reconocimiento del trabajo de 20 peruanas líderes, en muchos casos por primera vez durante el “Foro de Igualdad de Género y Seguridad Hídrica 2019”. A este evento asistieron alrededor de 750 mil personas, entre las cuales más de 350 eran formuladores de políticas, asesores y líderes locales del agua.
- Creación de una línea directa de comunicación entre los funcionarios de la ANA y los miembros de la Organización de Usuarios del Agua durante el taller “Hombres y Mujeres Gestionando los Recursos Hídricos 2019”. En este evento participaron 98 personas, de las cuales 83 eran mujeres en la región Lambayeque, lo que fomentó que pudieran compartir las necesidades locales de estas mujeres y la ANA pudiera articularlas efectivamente mediante compromisos institucionales.

Por otro lado, el CONAMUCC consiste en un espacio para la participación informada, oportuna y continua de las mujeres en la gestión climática del país. Este comité se forma entre el MINAM y

organizaciones de mujeres que trabajan en género y cambio climático, y se presenta como un logro en el proceso de la participación de las mujeres en la gobernanza climática.<sup>47</sup> En este punto, el Proyecto apoyó con soporte técnico en la construcción de la agenda para la mujer, el agua y la gestión de los recursos hídricos.

*“El cambio climático está afectando cada vez más la vida de las mujeres y su capacidad para realizar sus tareas diarias. [...] Por ello resulta clave el incremento de su participación en este tipo de espacios, dado el nexo cercano que la mujer tiene con la gestión de los recursos naturales y su capacidad de hacer contribuciones sustanciales” – Forest Trends [página web]*

Asimismo, el Proyecto INSH ha contribuido con asistencia técnica en el desarrollo de documentos metodológicos especializados que incorporan o ayudan a incorporar la TEG. Como resultado de estas actividades se ha logrado promover la incorporación de la TEG:

- Se orientó la inclusión de la TEG en el ciclo de la inversión pública:
  - Elaboración de “Lineamientos para la transversalización de género en el ciclo de inversión en IN” (con énfasis en la fase de formulación y evaluación de inversiones).<sup>48</sup> Si bien su publicación estaba prevista para el presente año, el Proyecto INSH ya había comenzado a aplicarlo con contrapartes en su propia cartera de proyectos para el año 2021.
  - Asimismo, se está llevando un piloto en un PIP con el GORE Ayacucho, en colaboración con el MIMP, para la plena incorporación del enfoque de género en inversiones públicas.<sup>49</sup>
- Se elaboró una guía para incorporar el enfoque de género en el diseño e implementación de los MERESE-H:
  - Se está elaborando los lineamientos para que todas las EPS del país incluyan un enfoque de género en sus proyectos MERESE.
- Se realizó el cálculo de probabilidad de afectación por riesgo desagregado por sexo, en el estudio de Identificación de Medidas Rápidas para la Acción (IRMA) en la cuenca del río Rímac:<sup>50</sup>
  - A partir de ello, se formularon las recomendaciones para reducir vulnerabilidad de acuerdo con las condiciones y necesidades de mujeres y hombres, en función al modelo de seguridad físico – natural
  - El objetivo es que las municipalidades conformantes de la cuenca del Mantaro hagan su uso para futuras intervenciones respecto a la GRD

---

<sup>47</sup> Para la formación del comité se convocó a más de 50 organizaciones de mujeres y ONG a nivel nacional.

<sup>48</sup> Los lineamientos consideran las necesidades diferenciadas entre mujeres y hombres para que los PIP propongan soluciones pertinentes.

<sup>49</sup> Expediente técnico con criterios de género del proyecto de inversión: “Recuperación de los Servicios Ecosistémicos de Regulación Hídrica en las Microcuencas de Huatatas-Alameda, Pallcayaku, Yucaes, Pamparque, Larampata, de la provincia de Huamanga, Dpto. Ayacucho” (XV Informe De Avances En El Cumplimiento De La Ley N° 28983).

<sup>50</sup> Fuente: XV Informe De Avances En El Cumplimiento De La Ley N° 28983

- Guía general para la transversalización del enfoque de género, interculturalidad e intergeneracional en las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC): en soporte técnico al MINAM, MIMP, MINEDU y MINCU.

*“[Entre los principales resultados obtenidos por el Proyecto hasta la fecha se encuentra la] elaboración de una guía de orientación para el MINAM sobre la transversalización del enfoque de género en las NDC. Esta guía se trabajó con distintas instituciones como el MINEDU, MINCU, MIMP y MINAM” – Forest Trends*

- Guía de diagnóstico de estereotipos de género en las entidades públicas:<sup>51</sup> a través de encuestas se miden la presencia de ideas y creencias acerca del rol de la mujer en la sociedad. El Proyecto contribuyó a que estas encuestas se analicen. Esta encuesta incluye preguntas como si las personas dentro de la entidad creen en la existencia de una ideología de género, si saben que género beneficia tanto a mujeres como hombres, si tienen alguna creencia estereotipada que contribuye a la discriminación.<sup>52</sup>

*“TEG tiene que ver con estereotipos. MIMP tiene una herramienta que es para el diagnóstico de estereotipos de género en las entidades públicas y el Proyecto INSH ha contribuido a que estas encuestas se analicen” – Forest Trends*

*“Quienes van a brindar el servicio [de asistencia técnica] en entidades rectoras ya tienen cómo medir cómo están esos estereotipos hoy y cómo estarán dentro de 1 año, 2 años, 5 años. Si el desarrollo de capacidades se hace de manera adecuada, si identificamos cuáles son los estereotipos más presentes en la entidad, luego podríamos evaluar cómo estamos evolucionando” – Forest Trends*

Otra actividad llevada a cabo fue la formación del Programa de Liderazgo de Mujeres para la gestión del agua y la IN. Este programa tiene como objetivo fortalecer las capacidades y habilidades políticas, sociales y técnicas de mujeres del ámbito local convirtiéndolas en agentes de cambio para sus organizaciones. A lo largo de las 3 ediciones del programa han participado jóvenes académicas, funcionarias y especialistas de entidades con rectoría en agua y saneamiento, mujeres autoridades y mujeres de organizaciones vinculadas a la gestión del agua.

En el 2020, se seleccionaron 88 mujeres líderes activas en agua y gestión de RH en regiones prioritarias, en representación de agencias del sector público, grupos locales de usuarios de agua, academia, y la sociedad civil.<sup>53</sup> En el 2021, el Proyecto diseñó un programa específico para 25 mujeres líderes a nivel local, el cual tuvo una gran demanda de 399 mujeres solicitando un lugar. Asimismo, entre las 3 ediciones del programa, se ha capacitado a un total de 130 vacantes (de 1,260 postulaciones). Si bien todavía no se ha cubierto la brecha de capacitación, se espera que estos conocimientos alcanzados generen spillovers positivos donde las mujeres capacitadas intercambien sus experiencias y desarrollen su liderazgo. En efecto, los actores mencionan que la participación de estos programas no solo les ha servido para potenciar sus capacidades, sino para implementar este nuevo conocimiento en sus relaciones con otras instituciones. Estos

<sup>51</sup> La encuesta se aplicó a SUNASS en el 2020 y a ANA en el 2022.

<sup>52</sup> Durante la realización de la encuesta en la ANA encontraron la presencia de ideas como: “la mujer se realiza cuando es madre” o “el hombre se debe hacer cargo de las actividades que involucran fuerza física”. Fuente: entrevista Forest Trends.

<sup>53</sup> De acuerdo con el XIV Informe De Avances En El Cumplimiento De La Ley N° 28983 “Ley De Igualdad De Oportunidades Entre Mujeres Y Hombres Periodo 2020”, fortalecieron las capacidades y habilidades políticas, sociales y técnicas de las mujeres autoridades de GOLO y GORE, funcionarias y jóvenes académicas vinculadas a la gestión de los recursos hídricos de 6 regiones: Lima, Piura, San Martín, Arequipa, Moquegua y Cusco.

comentarios; así como, la alta demanda del programa da luces acerca de la necesidad, utilidad e influencia para sentar las bases del desarrollo de la IN desde un enfoque de género.

*“Participamos de un programa de liderazgo para las mujeres relacionado con la gestión del agua. Para nosotros fue importante porque es algo que hemos podido replicar con las comunidades y organizaciones que trabajamos. [...] El haber participado de este programa de formación, otras capacitaciones, y eventos de intercambio donde participaban las mujeres de las cuencas ha permitido trabajar en este empoderamiento femenino” – ONG*

En resumen, el Proyecto INSH contribuyó con distintas estrategias para abordar la brecha de género en las instituciones nacionales. El logro de estas estrategias se evidencia en los resultados positivos alcanzados, lo cual se valida con los indicadores asociados a mujeres capacitadas o informadas. Estas estrategias van desde desarrollo de herramientas y foros, hasta un acompañamiento más personal con los actores correspondientes. Los resultados alcanzados, a su vez, han permitido generar externalidades positivas de manera que estas autoridades participativas han podido extrapolar sus aprendizajes dentro de la institución en la que se encuentran.

---

**HALLAZGO 13:** Con el objetivo de promover y transversalización el enfoque de género en los proyectos de IN, el Proyecto ha avanzado en el diagnóstico y diseño de una guía con recomendaciones para la inclusión del enfoque de género en los proyectos de inversión en IN desde su diseño; además, ha contribuido al brindar asistencia técnica en género a los equipos técnicos encargados de la formulación de proyectos. No obstante, debido a que ambas estrategias aún se encuentran en implementación, aún no se han logrado evidenciar resultados de la incorporación del enfoque de género en todos los proyectos de IN en cartera

---

La incorporación de género en los proyectos de inversión pública en IN es parte de los objetivos planteados por el Proyecto INSH en su Plan de Acción de Género; con ello se espera lograr que las mujeres accedan a los beneficios de las inversiones en IN. Las actividades planificadas al respecto consisten en (i) el diseño de una guía con orientaciones o pautas y (ii) la asistencia técnica para la incorporación del enfoque de género en los proyectos de inversión en IN. Ambas actividades se orientan a asegurar que el diseño e implementación de los proyectos incorporen los conocimientos de las mujeres sobre IN y el uso del agua, y que las intervenciones incluyan capacitación y empleo para las mujeres.

En ese sentido, según lo reportado por el Proyecto INSH, se ha avanzado en la revisión y emisión de recomendaciones a 26 proyectos de inversión en IN para la incorporación del enfoque de género. Como resultado de este diagnóstico, se lograron captar aprendizajes que servirán para implementar el enfoque de género en los proyectos de inversión en IN. A continuación, se presentan los principales aprendizajes:

- Los términos de referencia para la elaboración de expedientes técnicos deben incorporar el enfoque de género a pesar de ser documentos técnicos y especializados.
- Los perfiles y expedientes técnicos son elaborados sin considerar el enfoque de género; por ello, es importante que en los talleres de inicio donde se recogen las expectativas de

la población objetivo se establezca como requisito la participación de mujeres e identificando cómo es que ellas quieren participar. Para ello, se requiere:

- En las convocatorias, hacer incidencia y coordinar con las dirigencias de las comunidades respecto a la necesidad de la participación de las mujeres para asegurar que sean convocadas en horarios adecuados.
  - Utilizar la técnica de hoja de tiempo y trabajar en grupos diferenciados por sexo para recoger información sobre los roles productivos y reproductivos que evidencian la sobrecarga de las mujeres en el tiempo destinado a cuidados y labores reproductivas.
  - Plantear objetivos de equidad que permitan que hombres y mujeres dispongan de las mismas oportunidades para trabajar en las acciones de implementación y ejecución de los proyectos de inversión en IN.
- La caracterización de la población objetivo tiende a invisibilizar a las mujeres y su trabajo; por ello, es importante caracterizar a mujeres y hombres según sus intereses generales y en la preservación de los recursos hídricos, grado de instrucción, lengua materna, actividades económicas principales, tiempo dedicado a labores de cuidado y compromisos frente a las oportunidades que ofrece el proyecto de IN.
  - La descripción de la alternativa seleccionada en el expediente técnico y la participación de la comunidad no menciona la importancia del trabajo e involucramiento de las mujeres; por ello, se debe considerar a las mujeres en la asistencia técnica, capacitaciones y pasantías como beneficiarias directas del proyecto, incluso se pueden establecer cuotas de género.
  - La incorporación de medidas más explícitas asociadas al cierre de brechas de género en la implementación de los proyectos no es sencilla; ante ello, se recomienda que la promoción de la participación de las mujeres se considere entre las medidas del cambio. Por ejemplo, la medida de los cambios asociados a la incorporación del enfoque de género se puede vincular a la participación de mujeres en las actividades a ejecutarse como parte de la alternativa seleccionada.

Adicionalmente, el Proyecto INSH propone abordar la incorporación del enfoque de género a nivel de las comunidades a través del desarrollo de capacidades de los formuladores de proyectos y expedientes técnicos, y la asistencia técnica que brinda a los equipos técnicos responsables de la elaboración de éstos. En esa línea, como caso emblemático se destaca el proyecto Huamanga-Ayacucho<sup>54</sup> en el que el Proyecto INSH trabaja con representantes del MIMP, el GORE de Ayacucho en la asistencia técnica y seguimiento para involucrar la participación de hombres y mujeres de 6 comunidades. La experiencia en este proyecto considera la implementación de objetivos de equidad en los acuerdos con las comunidades a través de cuotas de género para asegurar la participación de las mujeres en la ejecución del proyecto.

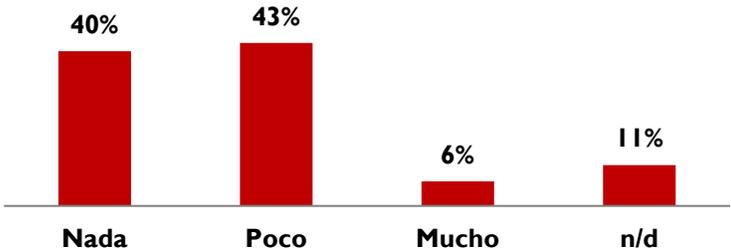
No obstante, ambos esfuerzos –consolidación de la guía de recomendaciones para la inclusión del enfoque de género y el desarrollo de capacidades de formuladores de proyectos y expedientes técnicos– no han podido evidenciar aún resultados en todos los proyectos de IN en cartera. La implementación de ambas estrategias aún se encuentra en desarrollo y, por lo tanto, no todos los

---

<sup>54</sup> Proyecto de recuperación de los servicios ecosistémicos de regulación hídrica en las microcuencas de Huatatas-Alameda, Pallcayaku, Yucaes, Pamparque, Larampata, de la provincia de Huamanga-Ayacucho.

proyectos han logrado evidenciar resultados en cuanto a la incorporación del enfoque de género en su implementación. Este es el caso de ambos proyectos visitados como parte del trabajo de campo. Los miembros de la comunidad de Carampoma y San Bartolomé manifestaron que la participación de las mujeres en el proyecto de IN implementado en su comunidad es limitada y no identificaron una clara promoción del involucramiento de las mujeres.

Gráfico 13. ¿Qué tan involucradas han estado involucradas las mujeres de la comunidad de San Bartolomé en el vivero?



Nota: Encuesta realizada sobre un total de 47 personas: 19 equivale al 40% encuestados, 20 al 43%, 3 a 6% y 5 encuestados a 11%. Fuente: Encuestas aplicadas en la comunidad de San Bartolomé (47 encuestas aplicadas). Elaboración: APOYO Consultoría.

A nivel de las comunidades visitadas, también se evidencia la presencia de estereotipos de género. Se encuentra una menor participación de las mujeres en los proyectos de inversión porque suelen atribuirles solo las tareas del hogar, mientras que, a los hombres se le asignan trabajos referidos a mano de obra. En el caso de la comunidad de Carampoma se manifiesta que los esfuerzos de promoción para el involucramiento de las mujeres fueron limitados en ese sentido.

*“La participación en la implementación del proyecto no ha sido igualitaria entre hombre y mujeres, ha habido una mayor contratación de hombres en el proyecto. [...] Tampoco ha habido una clara promoción del involucramiento de las mujeres.” – Comunereros de Carampoma*

Las resistencias que existen para la implementación de género (estereotipos), son temas que pudieron ser previsibles por el Proyecto desde el diseño de su Plan de Acción de Género. Esto habría permitido diseñar una estrategia que parta de un diagnóstico para aminorar las resistencias. Asimismo, es importante reconocer que los aprendizajes y recomendaciones identificados de los diagnósticos sociales realizados por el Proyecto para promover la participación de las mujeres no se evidencian en todos los proyectos de IN, debido a que varios proyectos de inversión en IN del portafolio fueron diseñados y formulados previo a los diagnósticos sociales elaborados por el Proyecto. Este sería el caso de los proyectos de IN en las comunidades visitadas como parte del trabajo de campo.

En resumen, el Proyecto ha realizado una serie de esfuerzos para la incorporación de género dentro de los proyectos de IN. Al respecto, el Proyecto ha avanzado en la revisión de proyectos de inversión en IN para la elaboración de recomendaciones orientadas a la inclusión del enfoque de género desde el diseño los proyectos de inversión en IN. Asimismo, ha contribuido al desarrollo de capacidades y asistencia técnica en incorporar género dirigidas a los formuladores de proyectos. No obstante, debido a la etapa de maduración inicial de ambas estrategias, aún no se han logrado evidenciar resultados en cuanto a la incorporación del enfoque de género transversalmente en todos los proyectos de IN en cartera.

## SOSTENIBILIDAD

### ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO DESPUÉS DE SU PLAZO DE EJECUCIÓN, INCLUIDOS LOS LOGRADOS PARA PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO? ¿QUÉ ESTÁ HACIENDO EL PROYECTO PARA DESARROLLAR O REFORZAR LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA LOGRAR LA CONTINUIDAD DE LOS BENEFICIOS?

Se identifican cuatro resultados relevantes para la continuidad de los beneficios del Proyecto INSH después de su ejecución. En primer lugar, se ha contribuido en la consolidación de un entorno propicio para la IN por el lado normativo. Los esfuerzos del Proyecto han permitido incorporar la IN dentro de documentos de gestión del Estado y ello facilitaría la sostenibilidad en la medida que, al considerar la IN en los documentos normativos de las entidades rectoras del sector hídrico, se velará por su cumplimiento en los próximos años.

En segundo lugar, el Proyecto ha logrado constituir una cartera importante de proyectos en IN cuya implementación en el futuro recaerá sobre las entidades ejecutoras a cargo. Por ello, el Proyecto ha promovido el desarrollo de capacidades en los gestores de la inversión en IN durante el acompañamiento técnico brindado como estrategia para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados en cuanto a la creación de la cartera de inversiones. No obstante, es importante reconocer que el modelo de desarrollo de capacidades del Proyecto se ha basado en el “learning by doing”; por ello, si bien el modelo presenta una contribución importante en las fases iniciales de la implementación de los proyectos, el desarrollo de capacidades promovido presenta un limitado alcance en fases futuras que involucran la ejecución, operación y mantenimiento de los proyectos.

En tercer lugar, se han desarrollado lineamientos y herramientas técnicas para desarrollar proyectos de IN que antes no habían estado establecidos. Los instrumentos son validados a partir de un proceso de aplicación y mejora en el que participan las entidades usuarias; además, se espera que obtengan un hogar institucional entre las autoridades aliadas para asegurar su gestión, actualización, y uso en el futuro. De esta forma, la consolidación y apropiación de las herramientas técnicas promovidas por el Proyecto contribuirá a la sostenibilidad de la generación de información científica y asistencia técnica para la implementación de proyectos de IN en el futuro.

Finalmente, la incorporación de la transversalización del enfoque de género en la normativa de las instituciones con rectoría en el sector hídrico (SUNASS y ANA) permitirá que se continúen con los beneficios en los próximos años. Por el lado de SUNASS, para garantizar la sostenibilidad de los logros alcanzados en género, se fortalecieron planes de trabajo institucionales y se conformó un grupo de trabajo para la igualdad de género con representantes de todas las unidades orgánicas de la entidad. En el caso de la ANA, se diagnosticó una alta presencia de estereotipos de género, lo cual dificultó el trabajo de la transversalización del enfoque de género por parte del Proyecto. Ante ello, el Proyecto viene desarrollando una estrategia enfocada en asistencia técnica más cercana que permitirá un mayor avance en el periodo restante del Proyecto.

## ¿EN QUÉ MEDIDA ES PROBABLE QUE LOS BENEFICIOS GENERADOS POR EL PROYECTO SE MANTENGAN DESPUÉS DE SU EJECUCIÓN? ¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES QUE DEBEN TENER ESTOS RESULTADOS PARA LOGRAR LA CONTINUIDAD DE LOS BENEFICIOS? ¿CUÁL ES EL ESTADO DE LAS CONDICIONES IDENTIFICADAS?

Para que se mantengan los cuatro beneficios identificados se necesitan cuatro condiciones. Por un lado, la creación del entorno propicio se preservará a través de la consolidación de la información generada y el acercamiento a las comunidades. En cuanto a la información generada, las estrategias comunicacionales implementadas por el Proyecto se han adaptado para que tengan cada vez un mayor alcance y más personas –tanto autoridades como la población civil– conozcan sobre las implicancias de la IN. En el caso de las comunidades, también se requiere que los proyectos generados tengan un componente de retribución (i.e. creación de empleos, oportunidades de negocios y generación de ingresos) para que los miembros de las cuencas intervenidas se identifiquen con el proyecto, se apropien de este y reciban beneficios económicos directos y sostenibles.

En segundo lugar, el Proyecto INSH ha contribuido en el desarrollo de capacidades sobre IN a través del financiamiento de consultores especializados y el soporte técnico (acompañamiento, capacitaciones, webinars, foros, etc.) en las entidades a cargo de la implementación de los proyectos. De esta forma, se ha compartido conocimiento que se espera se mantenga para los años próximos al culminar del Proyecto. Asimismo, el uso de la información y herramientas generadas por el Proyecto para el diseño e implementación de los proyectos de IN se mantendrá en la medida que se encuentre un hogar institucional entre las autoridades peruanas.

En tercer lugar, para garantizar la continuidad de los resultados obtenidos con la creación de la cartera, es necesaria la movilización de la inversión de los proyectos de IN. La ejecución de los proyectos permitirá: (i) consolidar el incremento de la escala de inversiones como estrategia para contribuir a la seguridad hídrica y resiliencia al cambio climático (propósito del Proyecto), (ii) la identificación de los cuellos de botella y la elaboración de lineamientos para agilizar su implementación, y (iii) la visibilidad de los beneficios de la IN lo cual contribuirá a la promoción de más proyectos en IN. Asimismo, es importante destacar que el involucramiento de las comunidades –sobre todo, en las etapas estratégicas como el diseño e implementación de los proyectos de IN– permitiría que se preserven los beneficios de estos proyectos de IN, en la medida que son los miembros de las comunidades quienes se encargarán de la operación y mantenimiento de los proyectos en el largo plazo.

Por último, respecto a la transversalización del enfoque de género, es probable que los resultados obtenidos se mantengan en la SUNASS; mientras que en la ANA los resultados se mantendrán en la medida de que se termine de consolidar una estrategia que permita concientizar sobre género a pesar de los estereotipos arraigados. En términos de la comunidad, si bien los resultados en cuanto a la incorporación del enfoque de género aún no han alcanzado su maduración, se considera que el involucramiento de las comunidades desde el inicio de los proyectos de inversión en IN –a través del desarrollo y aplicación de lineamientos y guías al respecto– permitirá desarrollar la igualdad de género en la implementación de los proyectos.

Resumen de hallazgos:

- **Hallazgo 14 (Fortaleza):** A nivel de gobierno nacional, la incorporación de la IN en los documentos de gestión de las instituciones del Estado contribuirá a garantizar la continuidad de la concientización de la importancia de la IN y la necesidad de los proyectos de inversión. Los principales resultados se mantendrán en el tiempo a medida que se comparta el conocimiento entre los actores clave y se contemplen medidas para evitar la pérdida de conocimientos a través de la rotación de personal.
- **Hallazgo 15 (Área de mejora):** El Proyecto ha logrado constituir una cartera importante de proyectos en IN cuya implementación en el futuro recaerá sobre las entidades ejecutoras a cargo; en ese sentido, la sostenibilidad de los resultados del Proyecto depende del desarrollo de capacidades que promovió el Proyecto para los gestores de inversión.
- **Hallazgo 16 (Fortaleza):** La consolidación de la información y la apropiación de todas las herramientas técnicas promovidas por el Proyecto contribuirá a la sostenibilidad de la generación de información científica, herramientas y asistencia técnica para la implementación de proyectos de IN en el futuro a cargo de las entidades ejecutoras.
- **Hallazgo 17 (Fortaleza):** La sostenibilidad de las inversiones en IN también dependen del involucramiento y compromiso de las comunidades locales con los proyectos de inversión; en esa línea, el Proyecto, a través del desarrollo de lineamientos para formuladores de inversiones en IN, busca enfatizar y guiar el involucramiento y relacionamiento comunitario en la preparación e implementación de proyectos a futuro.
- **Hallazgo 18 (Fortaleza):** El Proyecto contribuyó a fortalecer la transversalización del enfoque de género en las instituciones con rectoría en el sector hídrico como SUNASS y ANA a través de la incorporación del enfoque de género en la normativa de dichas instituciones como estrategia para garantizar la sostenibilidad de los logros alcanzados.

---

**HALLAZGO 14:** A nivel de gobierno nacional, la incorporación de la IN en los documentos de gestión de las instituciones del Estado contribuirá a garantizar la continuidad de la concientización de la importancia de la IN y la necesidad de los proyectos de inversión. Los principales resultados se mantendrán en el tiempo a medida que se comparta el conocimiento entre los actores clave y se contemplen medidas para evitar la pérdida de conocimientos a través de la rotación de persona

---

El Proyecto INSH busca lograr un entorno adecuado para la adopción de una mejor IN a través de mayor conciencia política y pública sobre la eficacia de la IN para asegurar el suministro de agua y aumentar la resiliencia al cambio climático. En este punto, el Proyecto introdujo el concepto de IN entre los funcionarios públicos y en la agenda de política pública. Asimismo, destacó la importancia de este tipo de infraestructura para alcanzar la seguridad hídrica. Además, presentó la necesidad de diseñar e implementar los proyectos de inversión de IN a los funcionarios públicos.

En esa línea, uno de los resultados que garantizaría la sostenibilidad de los beneficios en los próximos años es la incorporación de la IN en la agenda de política pública. Los esfuerzos del Proyecto para la generación de conciencia política sobre la importancia de incluir la IN dentro de los proyectos de inversión decantaron en la incorporación de la IN dentro de diversos documentos de gestión del Estado. Por ejemplo, se incluyó proyectos con interés en la conservación de fuentes de agua en el Plan Nacional de Saneamiento, en el cual antes solo se preveía infraestructura gris (ver Hallazgo 6). Estos resultados promueven la sostenibilidad puesto que, al estar considerada la IN en los documentos normativos, se velará por su cumplimiento a pesar de que la implementación del Proyecto INSH finalice el siguiente año.

*“Siempre hay un riesgo de que las actividades realizadas no se mantengan, pero el que haya un mecanismo dentro de un plan de trabajo [por ejemplo] ayuda en a garantizar que las instituciones públicas en general mantengan este enfoque” – SUNASS*

*“Si está en el Plan Nacional de Recursos Hídricos, tiene vigencia al 2030. Es necesario apoyar la cooperación con el consejo como acción vinculante. [...] Faltan todavía algunas cosas, pero lo que se va avanzando va teniendo sostenibilidad” – ANA*

Asimismo, a través de los Diálogos sobre las Políticas y Gobernanza del Agua (2019-2021), el Proyecto INSH logró que la OCDE adopte sus recomendaciones en su informe “Gobernanza del Agua en Perú”.<sup>55</sup> Dicho documento plantea rutas a seguir en el futuro para mejorar la gobernanza del agua y una de ellas corresponde a la promoción de IN; al respecto, el Proyecto espera que haya una continuación a futuro. En esa línea, parte de las recomendaciones del Proyecto consiste abrir una ruta especial para inversiones públicas en la IN que pueda ser más ágil y equitativa, y así más apropiada para la naturaleza de inversiones.

No obstante, solo en la medida que este entorno propicio se mantenga desde el inicio del ciclo de inversión hasta el final, e involucre a todos los actores correspondientes (rectores de inversión, ejecutores y comunidad), los resultados alcanzados por el Proyecto se mantendrán en el tiempo. Como se mencionó, la priorización de proyectos de IN dentro del presupuesto local y regional genera un riesgo de demora en la ejecución de estos proyectos. En este aspecto, la alta rotación de funcionarios públicos dificulta crear una cartera de profesionales con conocimiento sobre IN y que aseguren su implementación en el futuro. Además, la priorización que se le da a los proyectos muchas veces depende de la voluntad política de las personas a cargo, las cuales podrían presentar un sesgo hacia los proyectos en infraestructura gris.

*“Acá en Perú, generalmente, cuando una cabeza sale se va todo su equipo con él; y hay que comenzar todo de nuevo. [...] Se necesita fortalecer el contexto y también tiene implicancias en la sostenibilidad” – CONDESAN*

*“A nivel de funcionarios públicos no es fácil [que acepten trabajar con IN]. Los que están metidos en temas de inversión pública, en su mayoría son ingenieros que tienen más experiencia en infraestructura gris” – ONG*

---

<sup>55</sup> El informe de la OCDE presenta un análisis de la gobernanza del agua en el Perú e incluye recomendaciones de políticas para: fortalecer el enfoque multisectorial del manejo del agua; mejorar el uso de instrumentos económicos para proteger y utilizar de manera sostenible los recursos hídricos, sus fuentes y los servicios ecosistémicos relacionados; y fortalecer el marco regulatorio para mejorar el acceso al agua potable y el saneamiento en áreas urbanas y rurales.

Así, para abordar este problema, los actores comentan la necesidad de dejar capacidades instaladas que permitan a la autoridad apropiarse del tema y conservar los beneficios generados por el Proyecto INSH.

*“Va a funcionar en la medida que queden personas con conocimiento del tema para que se pueda continuar con las actividades del Proyecto INSH” – MINAM*

*“El hecho de que los gestores públicos y autoridades entiendan la importancia de IN permite conservar [los beneficios y proyectos en IN] y que cualquier proyecto que se quiera impulsar, se logre” – ONG*

En síntesis, el Proyecto INSH ha contribuido en la consolidación de un entorno propicio para la IN por el lado normativo. Los esfuerzos del Proyecto han permitido incorporar la IN dentro de documentos de gestión del Estado lo cual facilitarían la sostenibilidad en la medida que, al considerar la IN en los documentos normativos, se velará por su cumplimiento en los próximos años. Para que el entorno propicio creado sea sostenible durante el ciclo de inversión, es necesario que tanto autoridades nacionales, subnacionales y locales; así como, comunidades estén convencidos de los beneficios de llevar a cabo proyectos en IN

---

**HALLAZGO 15:** El Proyecto ha logrado constituir una cartera importante de proyectos en IN cuya implementación en el futuro recaerá sobre las entidades ejecutoras a cargo; en ese sentido, la sostenibilidad de los resultados del Proyecto depende del desarrollo de capacidades que promovió el Proyecto para los gestores de inversión

---

El propósito a largo plazo planteado en la teoría de cambio del Proyecto consiste en incrementar la escala de inversiones en IN como una estrategia para el incremento de la seguridad hídrica y la resiliencia al cambio climático. En ese sentido, el Proyecto ha logrado constituir una cartera de proyectos de IN –compuesta por 60 proyectos valorizados en US\$327 millones– lo cual representa el resultado alcanzado más importante para promover este tipo de inversiones. No obstante, es importante destacar que el diseño de la intervención del Proyecto se respalda en la capacidad de ejecución de los proyectos a futuro a cargo de las entidades gestoras como las EPS, ARCC, GORE, GOLO y sector privado.

En esa línea, el elemento de sostenibilidad más relevante consiste en la capacidad desarrollada por el Proyecto en los gestores de inversión. Se espera que las entidades ejecutoras tengan todo lo necesario para asegurar la implementación de los proyectos que han sido desarrollados en la cartera del Proyecto INSH. En la medida que el conocimiento y la experiencia generados a partir del acompañamiento del Proyecto durante el proceso de desarrollo, financiamiento y movilización de inversiones continúe aplicándose en la implementación de proyectos de IN en el futuro, los resultados alcanzados podrán mantenerse y escalarse.

El Proyecto encontró que las instituciones que administran las inversiones presentaban carencias y brechas importantes de capacidades para la implementación de proyectos de IN por lo que instituciones requirieron capacitación, reclutamiento y acompañamiento técnico del Proyecto. Como consecuencia, se enfrentaron demoras en la búsqueda de especialistas calificados para desarrollar perfiles y expedientes técnicos. Además, en la mayoría de los casos, cuando finalmente

se contrató a los consultores, el equipo técnico del Proyecto tuvo que supervisar y dar soporte técnico muy cercano en el desarrollo y formulación.

*“[...] hemos hecho cursos de capacitación “learning by doing” para los consultores que contratamos y las contrapartes de nuestros clientes, para poder avanzar con los procesos sin demoras” – Forest Trends*

*“[Los rectores de la inversión], en general, cuentan con recursos, tienen apertura y disposición para apropiarse de la tarea de dar continuidad a las actividades del proyecto.” – SPDA*

Además, según lo manifestado por el Proyecto, la construcción de una cartera de proyectos de inversión no requiere solo de asistencia técnica y apoyo directo para la formulación de perfiles y expedientes, sino que exigen en paralelo innovación técnica, acompañamiento de gestión e incidencia estratégica para lograr que los procesos avancen. En este contexto, el trabajo del Proyecto con cada uno de sus aliados representa una gran inversión que requirió un acompañamiento importante.

El acompañamiento cercano a las entidades ejecutoras resulta importante por la experiencia que han podido ganar todos los gestores de inversiones asesorados y receptores del acompañamiento técnico promovido por el Proyecto. No obstante, el Proyecto reconoce que todavía existen importantes brechas de capacidad y conocimientos en estas instituciones que pueden obstaculizar la ejecución eficaz de los proyectos en el futuro. Como se mencionó anteriormente, el modelo de acompañamiento del Proyecto se basa en la creación de capacidades sobre la marcha, razón por la cual su alcance sobre el desarrollo de capacidades para las fases posteriores en la ejecución de proyectos como la operación, mantenimiento y monitoreo es limitado. El Proyecto identifica que su periodo de implementación no permitirá acompañar plenamente la implementación de la cartera de inversiones. Ante ello, existe una importante necesidad de continuar apoyando a los aliados del Proyecto INSH que lideran la implementación de los proyectos de la cartera de inversiones para promover la creación de capacidades y acompañamiento similar.

En síntesis, el Proyecto ha promovido el desarrollo de capacidades en los gestores de la inversión en IN durante el acompañamiento técnico brindado como estrategia para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados en cuanto a la creación de la cartera de inversiones. No obstante, la implementación en el futuro de los proyectos de inversión recaerá sobre las entidades ejecutoras a cargo (EPS, ARCC, GORE, GOLO y sector privado) y, dado que el modelo de desarrollo de capacidades del Proyecto se basa en el “learning by doing”, presenta un limitado alcance para fases futuras de ejecución, operación y mantenimiento de los proyectos

---

**HALLAZGO 16:** La consolidación de la información y la apropiación de todas las herramientas técnicas promovidas por el Proyecto contribuirá a la sostenibilidad de la generación de información científica, herramientas y asistencia técnica para la implementación de proyectos de IN en el futuro a cargo de las entidades ejecutoras

---

Las herramientas promovidas por el Proyecto son validadas a partir de un proceso de iteraciones tempranas de aplicación y mejora. Además, las herramientas generadas necesitan ser aprobadas por las instituciones usuarias dado que estas serían las que se encargan de su sostenibilidad posterior al Proyecto. Por ello, algunas de estas herramientas aún están en proceso de validación y reciben comentarios para obtener versiones mejoradas. Al final del Proyecto, se espera consolidar

toda la información disponible para que el conocimiento se mantenga en los próximos años, e inclusive para que sea posible compartirlas con otros países.

*“[...] Consideramos que esta innovación va a servir al Perú por varios años y NIWS podría ofrecerlas a otros países que buscan incrementar la escala de SbN para el agua y la resiliencia climática.” – Forest Trends*

En cuanto a la apropiación de la información, se busca que las herramientas tengan un hogar institucional entre las autoridades aliadas para asegurar su gestión, actualización, y uso en el futuro. Es importante mencionar que, según lo reportado por el Proyecto, la institucionalización de las herramientas generadas nunca fue una meta u objetivo explícito en el diseño del Proyecto; en cambio, lo que se consideró fue el uso de las herramientas entre las instituciones vinculadas. No obstante, la institucionalización sí es considerada por el Proyecto como un factor relevante para garantizar la sostenibilidad de las herramientas promovidas; por ello, el Proyecto espera continuar avanzando con dicho proceso en los próximos meses.

*“Es importante reconocer que la institucionalización es un proceso y que esperamos todavía poder concluir ese proceso con varias herramientas en los meses que vienen de NIWS. Además, los cambios permanentes en las instituciones afectan estos procesos.” – Proyecto INSH*

Actualmente, los funcionarios entrevistados han manifestado el uso de la información y las herramientas generadas por el Proyecto INSH (metodologías CUBHIC, HIRO – GRD, HIRO – SEH, entre otras) y reconocen que su institucionalización está en proceso. El Proyecto identifica que las herramientas serían más atractivas para ser adoptadas e institucionalizadas luego de haber ganado madurez y presentar casos aplicados que muestren su utilidad, aun cuando no hayan sido desarrolladas con una institución en particular –como la herramienta CUBHIC–. En estos casos, al haber diversas instituciones competentes vinculadas, el Proyecto presenta más oportunidades para trabajar el desarrollo e institucionalización de las herramientas.

Algunos actores entrevistados, como la ANA, mencionan que es importante hacer un seguimiento para garantizar la apropiación de las herramientas generadas por el Proyecto –apropiación entendida como el uso e institucionalización de las herramientas para que se mantengan en el tiempo–. Además, se destaca la necesidad de lograr una consolidación de la información en una plataforma que garantice su accesibilidad para su uso en el futuro.<sup>56</sup> La continuidad de los beneficios generados por el Proyecto se mantendrá en el tiempo en la medida que se consolide toda la información disponible en un repositorio público hacia el final del Proyecto. Asimismo, la difusión de todas las herramientas y su apropiación por parte de las instituciones usuarias permitirá su uso luego del periodo de implementación del Proyecto.

En suma, para asegurar la sostenibilidad de la información y herramientas generadas en el futuro, el Proyecto se encuentra trabajando en su consolidación a través de procesos de validación donde se reciben comentarios para lograr obtener versiones mejoradas; y en su apropiación e institucionalización en coordinación con los actores aliados. Si bien la institucionalización de las herramientas generadas no fue considerada como una meta explícita en el diseño del Proyecto; sí se reconoce como un factor relevante para garantizar la sostenibilidad de las herramientas promovidas. Por ello, el Proyecto espera avanzar con dicho proceso durante los próximos meses

---

<sup>56</sup> A través del estudio de uso de la información generada y difundida (2021), el Proyecto identificó que los medios preferidos por las instituciones aliadas para recibir la información son eventos virtuales, páginas web, redes sociales, boletines y publicaciones académicas

---

**HALLAZGO 17:** La sostenibilidad de las inversiones en IN también dependen del involucramiento y compromiso de las comunidades locales con los proyectos de inversión; en esa línea, el Proyecto, a través del desarrollo de lineamientos para formuladores de inversiones en IN, busca enfatizar y guiar el involucramiento y relacionamiento comunitario en la preparación e implementación de proyectos a futuro

---

El involucramiento de la población local es clave para garantizar la sostenibilidad de los beneficios de los proyectos de inversión. Para lograr un involucramiento comunitario sostenible que permita obtener los resultados esperados a nivel de las cuencas priorizadas, el Proyecto ha desarrollado lineamientos dirigidos formuladores de inversiones en IN como:

- Guía para la evaluación de intervenciones en infraestructura natural para la seguridad hídrica: escala de efectividad, equidad y sostenibilidad (2020)
- Manual para la formulación y evaluación de proyectos de inversión en infraestructura natural (2022)
- Guía para el diseño de acciones de asistencia técnica, capacitación y sensibilización dirigida a la población beneficiaria de las inversiones en infraestructura natural con enfoque de Gestión del Riesgo de Desastres (2022)

De acuerdo con lo reportado por el Proyecto, previo a la intervención, existía poca información sobre cómo comunicar los beneficios y sensibilizar a las comunidades sobre los MERESE y la IN. Por ejemplo, el diagnóstico para el desarrollo de proyectos de SEDAPAL se analizaban variables únicamente asociadas al estado de los ecosistemas. Este análisis parcial no resultaba en intervenciones sostenibles y, por lo tanto, tenían poca probabilidad de implementarse ya que no consideraba las dinámicas sociales y económicas de las comunidades locales involucradas. A partir del manual para la formulación y evaluación de proyectos en IN promovido por el Proyecto, dicho diagnóstico no solo considera el estado de los ecosistemas a intervenir, sino también las necesidades de la población a partir de un enfoque territorial.

En ese sentido, las herramientas, lineamientos y capacidades desarrolladas constituyen avances que contribuirán a un mejor relacionamiento de los formuladores e instituciones gestoras de las inversiones en IN y que además guiarán el proceso de participación comunitaria en el futuro, respetando el marco conceptual y legal que orienta las inversiones públicas en IN. En ese sentido, se espera que la publicación y la determinación del uso obligatorio de los lineamientos promovidos por el Proyecto enfatizen y guíen el involucramiento de las comunidades y poblaciones locales en la preparación e implementación de los proyectos en cartera.

Las inversiones en proceso de movilización son las que llevarán beneficios tangibles a las poblaciones locales a través de los resultados de su implementación en el corto y mediano plazo; en adición a la cartera de proyectos formulados que beneficiarán a las comunidades durante un periodo de tiempo más extenso que trascenderá la vida del Proyecto. Por ello, se espera que la información y el contacto con las comunidades se incremente a través de las entidades involucradas en las inversiones con la asistencia técnica del Proyecto. A partir de ello, se espera consolidar los materiales didácticos desarrollados en herramientas para los gestores de inversiones y con ello, garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Desde la perspectiva del Proyecto, el involucramiento y compromiso de las comunidades locales ideal que garantizaría la sostenibilidad de los proyectos de inversión a futuro involucraría que: (i) los proyectos de IN y MERESE sean propuestos de forma proactiva por las comunidades locales, participando como socios y co-creadores; (ii) las comunidades sean contratadas directamente para ejecutar muchos de los proyectos de IN, permitiendo mayores beneficios directos; y (iii) las comunidades sean retribuidas directamente por los resultados de la conservación y mantenimiento de los servicios ecosistémicos, lo cual representaría un real pago directo a las comunidades por servicios ecosistémicos.

No obstante, se reconoce que la realidad no se acerca a dicho ideal, los proyectos en IN aún encuentran limitada participación y percepción de beneficios por parte de las comunidades locales. Como se mencionó previamente, la falta de concientización e involucramiento de las comunidades genera desánimos para participar y comprometerse con la sostenibilidad de los proyectos de inversión de IN. Como consecuencia, los actores entrevistados señalan que se perdería el rol de la comunidad o población local para lograr una ejecución fluida de los proyectos y su posterior operación y mantenimiento en el futuro.

*“[La sostenibilidad se logra con] beneficiarios plenamente involucrados desde los viveros, porque ellos son los que van a continuar trabajando. [...] El proceso tiene que ser continuo” – GORE*

*“Se necesita una mesa de trabajo donde participe la comunidad. [...] Se debe buscar fomentar un adecuado desarrollo de talleres para que se forme un buen proyecto, eficiente y adecuado a su realidad” – Comuneros de San Bartolomé*

Si bien la elaboración de lineamientos y herramientas técnicas para el relacionamiento comunitario representa un resultado importante en términos de sostenibilidad, se considera que la presencia territorial del Proyecto en campo hubiera contribuido a facilitar la sistematización de aprendizajes y el seguimiento a la aplicación de los lineamientos promovidos. Cabe resaltar que ello representa un reto importante para el Proyecto debido a que la pandemia por Covid-19 impactó de manera significativa en las posibilidades de acercamiento y relacionamiento con las comunidades, no solo para el Proyecto sino también para sus aliados y las entidades locales.<sup>57</sup>

En síntesis, es importante destacar el involucramiento y compromiso de las comunidades locales para garantizar la sostenibilidad de los proyectos de inversión en IN. La elaboración de lineamientos y herramientas técnicas de relacionamiento comunitario dirigidas a los formuladores e instituciones gestoras de los proyectos de IN representa un resultado importante alcanzado por el Proyecto en términos de sostenibilidad. Adicionalmente, se reconoce que la presencia territorial del Proyecto en campo contribuiría a facilitar el seguimiento a la aplicación de los lineamientos promovidos, sobre todo para los proyectos que se encuentran en proceso de movilización dentro de la cartera.

---

**HALLAZGO 18:** El Proyecto contribuyó a fortalecer la transversalización del enfoque de género en las instituciones con rectoría en el sector hídrico como SUNASS y ANA a través de la incorporación del enfoque de género en la normativa de dichas instituciones como

---

<sup>57</sup> Las restricciones impuestas por la pandemia por Covid-19 han impactado por casi 2 años la implementación del Proyecto y con ello, han limitado su presencia en campo.

## estrategia para garantizar la sostenibilidad de los logros alcanzados

---

El Proyecto INSH promovió el fortalecimiento del enfoque de género en entidades relacionadas a la regulación hídrica como la SUNASS y la ANA. Por el lado de SUNASS, para garantizar la sostenibilidad de los logros alcanzados en cuanto a la transversalización del enfoque de género, se fortalecieron planes de trabajo institucionales y se conformó un grupo de trabajo para la igualdad de género con los representantes de todas las unidades orgánicas de la entidad. De esta manera, a través de soporte técnico brindado por el Proyecto, se espera que los cambios normativos promovidos –por ejemplo, la Política de Igualdad de Género en el sector hídrico y la incorporación del enfoque de género en el reglamento MERESE de las EPS– se mantengan en los años siguientes y promueva la igualdad de género en la institución.

*“Siempre van a haber resistencias, no es algo fácil de eliminar [los estereotipos de género]; pero se puede seguir reduciendo. La principal garantía es contar un Grupo de Trabajo y un Plan de Trabajo” – SUNASS*

Asimismo, la estrategia empleada por el Proyecto también consistió en la contratación de especialistas en género como parte del apoyo técnico en la elaboración de los expedientes técnicos dado que las instituciones como la ANA y SUNASS no contaban con este tipo de personal, ni con el presupuesto para financiarlo. Así, ahora estas entidades cuentan con una referencia de la inclusión del enfoque de género, la cual se mantendrá para los siguientes proyectos de inversión en IN.

*“A SUNASS propiamente quizá le faltan los recursos humanos para atender estos temas que son nuevos [infraestructura natural y género] y el apoyo técnico en ese sentido ha sido muy importante: cuenta con los especialistas y recursos financieros” – SUNASS*

En el caso de la ANA, el resultado no ha sido igualmente satisfactorio. En la ANA se diagnosticó una alta presencia de estereotipos de género, lo cual dificultó el trabajo de la transversalización del enfoque de género por parte del Proyecto. En ese sentido, se espera que, en el periodo restante del Proyecto, se puedan generar mayores cambios dentro de la institución; para ello, el Proyecto viene desarrollando una estrategia enfocada en asistencia técnica más cercana que permitirá un mayor avance en lo que resta del Proyecto. En la medida que se logre implementar cambios normativos en cuanto al enfoque de género en la institución, los resultados alcanzados en el ANA también serían sostenibles en el tiempo.

*“En el caso de ANA no ha sido así [la apertura a género], pero ahora hemos podido avanzar. Esperamos en lo que queda del Proyecto, poder generar más cambios” – Forest Trends*

*“[Existen] resistencias al enfoque de género de manera general, la implementación no es inmediata. Las resistencias existen porque se vive en una sociedad donde los estereotipos son muy marcados en cuanto a género. Romper estos estereotipos es lento y el Proyecto permite avanzar en este proceso” – SUNASS*

En síntesis, el Proyecto ha promovido el fortalecimiento de la transversalización del enfoque de género en las instituciones con rectoría en el sector hídrico; para ello, la estrategia contemplada por el Proyecto considera la incorporación del enfoque de género en la normativa de dichas instituciones para garantizar la sostenibilidad de los logros alcanzados. En el caso de la SUNASS, los cambios normativos y compromisos institucionales asumidos contribuirán a la sostenibilidad de

los logros alcanzados. Se espera que, en el caso de la ANA, se generen mayores cambios a nivel institucional en cuanto a género gracias a la asistencia técnica más cercana que proporcionará el Proyecto en su periodo restante.

# LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

## LECCIONES APRENDIDAS

A partir de los hallazgos descritos, se identifican lecciones aprendidas y buenas prácticas derivados del desarrollo del Proyecto INSH. Las lecciones aprendidas responden a ¿qué se hizo bien y qué no tan bien?, ¿qué hubiera mejorado el trabajo del Proyecto? y ¿por qué? A su vez, las buenas prácticas consisten en técnicas aplicadas por el Proyecto que funcionaron en circunstancias específicas para atender las necesidades del contexto en el que se desarrolla.

## CREACIÓN DE UN ENTORNO PROPICIO PARA LA IN

- Sobre la construcción de una visión común en un contexto político desfavorable
  - En un contexto de alta rotación de funcionarios y crisis política permanente, social (ej. pandemia, corrupción) y económica (ej. inflación) y las estrategias dependen de la colaboración efectiva multisectorial, es preferible trabajar con compromisos y cambios incrementales, aprendiendo de las estrategias que funcionan o no en el corto plazo, más que en el desarrollo de una hoja de ruta de largo plazo para lograr un objetivo final.
- Sobre el involucramiento de comunidades en proyectos de inversión de IN
  - El involucramiento de comunidades en las inversiones de IN requiere una estrategia regulatoria y legal para (i) adecuar –en la medida de lo posible– los contratos por resultados en el marco legal actual y (ii) actualizar el marco legal para permitir un pago basado en resultados a las comunidades en el marco de los MERESE.

## DESARROLLO Y DIFUSIÓN DE HERRAMIENTAS

- Sobre el punto de partida para la generación de herramientas
  - Los aspectos sociales son puntos críticos durante el ciclo de inversión y deben incluirse en las herramientas e información desarrolladas y estar presentes al sustentar las inversiones en IN y alentar la toma de decisiones de las autoridades.
- Sobre la estrategia para co-desarrollar herramientas con los usuarios
  - Adoptar un enfoque iterativo y colaborativo para la gestión de la información en IN permite mejorar la calidad de estas herramientas y consecuentemente de los proyectos de inversión en IN, sobre todo, ante la diversidad de instituciones competentes vinculadas a la IN.

- Al elaborar herramientas novedosas, como las herramientas para proyectos de inversión en IN, es preferible seguir un proceso de prueba hasta asegurar la calidad de los proyectos, programas o planes.
- Sobre el seguimiento al uso de la información generada y difundida por el Proyecto
  - Es importante generar indicadores específicos, buscar nuevas fuentes y buscar la retroalimentación de los usuarios<sup>58</sup> para medir el uso de la información y los instrumentos por parte de los principales actores.<sup>59</sup>

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE IN

- Sobre las metas planteadas cuando se trata de un concepto innovador como la IN
  - Ser realista en la estimación del tiempo que se requiere para formular y movilizar inversiones en IN, y acerca de la calidad de los proyectos existentes y avanzados en formulación.
- Sobre las estrategias planteadas cuando se trata de un concepto innovador como la IN
  - La construcción de una cartera de proyectos de inversión en IN, su desarrollo y movilización no requieren solo de asistencia técnica y financiera para la formulación y diseño, sino que exigen el desarrollo de herramientas, innovación técnica, acompañamiento de gestión, e incidencia estratégica, para lograr que los procesos avancen.
  - Identificar claramente las capacidades institucionales para movilizar las inversiones y aumentar la eficiencia de los proyectos de inversión en IN. Por ejemplo, en el caso de SEDAPAL, fue importante elegir un primer proyecto como Milloc para mapear los roles de los actores internos y la ruta a seguir para desarrollar y ejecutar los proyectos en IN.<sup>60</sup>
- Sobre la escala de la cartera de proyectos en IN
  - Para atender la brecha de capacidades en el desarrollo de proyectos de inversión<sup>61</sup> y poder movilizar recursos se requiere capacitación, reclutamiento, acompañamiento y compromiso de las entidades. Además, es importante crear una red de profesionales que puedan aprovechar la experiencia en generar proyectos de inversión en IN.
- Sobre el involucramiento de comunidades en proyectos de inversión de IN
  - En procesos de inversión pública es importante la incorporación de las comunidades en etapas estratégicas en el diseño e implementación de los proyectos, por lo que se debe buscar un acercamiento temprano a las comunidades y promover su participación.

---

<sup>58</sup> Benitas, Lucas; Smith, Mia. (2021). Estudio de uso de la información generada y difundida por el Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica. Documento no publicado. Lima: Forest Trends Association.

<sup>59</sup> El indicador es EST-2: Número de personas usando información climática o implementando acciones de reducción de riesgo para mejorar la resiliencia al cambio climático.

<sup>60</sup> La experiencia en el proyecto Milloc permitió afinar el Manual PIP y contribuir a la reducción en 75% el tiempo de identificación, formulación y evaluación de los PIP en IN en SEDA PAL.

<sup>61</sup> El Proyecto menciona como evidencia, las convocatorias desiertas para desarrollo de proyectos en ARCC, que, a pesar de ser grandes, han tenido dificultades en encontrar equipos calificados para ejecutar sus inversiones

- Trabajar con ONG u otras organizaciones que han mantenido buena relación o conocen a las comunidades por proyectos o trabajos previos –vinculados o no con la IN– facilita el desarrollo de proyectos de inversión en IN.

## TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

- Sobre la TEG en instituciones de regulación hídrica
  - Para la transversalización del enfoque de género en instituciones se debe identificar actores y grupos que puedan oponerse y que tienen influencia en instituciones para completar el diagnóstico y el diseño de la estrategia en cada institución.
- Sobre la incorporación del enfoque de género en los proyectos de IN
  - La incorporación efectiva del enfoque de género requiere considerar estrategias desde el inicio de los proyectos de inversión en IN (diagnóstico de la problemática); así como, velar por el cumplimiento de las actividades de manera paralela.<sup>62</sup> A medida que el proyecto avanza en su formulación, las oportunidades para incluir efectivamente el enfoque de género disminuyen.
  - La generación de pautas, recomendaciones, y casuística para mostrar la importancia de incorporar la TEG en los proyectos de inversión; debe ir en paralelo con la sensibilización de entidades gestoras de los proyectos de IN y formuladores que usarán estas pautas y recomendaciones.

## BUENAS PRÁCTICAS

- Sobre la construcción de una visión común en un contexto político desfavorable
  - El Proyecto se alió con un asesor prestigioso externo como la OCDE lo que ha contribuido a sistematizar y evaluar los aspectos de una visión común sobre IN, y plasmarlos en una política, guía o lineamiento que sobreviviría las corrientes políticas de corto plazo.
  - La creación de la Plataforma Técnica del Consejo Asesor ha permitido al Proyecto continuar, incluso en un contexto de inestabilidad política, al reforzar los aspectos de una visión común con funcionarios técnicos más estables a través de cambios incrementales.
- Sobre la adaptación de la estrategia comunicacional
  - El Proyecto adaptó su estrategia de comunicación para lograr una mejor difusión de la información. En esa línea, se incorporó la estrategia de orquestas comunicacionales, lo que permitió consolidar y dar seguimiento a la información generada, y tener un mayor alcance a un público general.
- Sobre el desarrollo de herramientas y asistencia técnica
  - El Proyecto ha adaptado sus herramientas a la demanda de cada cliente lo cual ha ayudado a que todo lo generado tenga una aplicación práctica y útil para los

---

<sup>62</sup> Las actividades involucran asegurar participación de mujeres en reuniones, buscar horarios adecuados para garantizar su participación, establecer cuotas de género para trabajos o contrataciones, entre otras.

formuladores y ejecutores de proyectos en IN, y que se traduzca en mejoras concretas para el diseño de los proyectos de inversión en IN.

- El Proyecto ha aprovechado la diversidad de instituciones competentes vinculadas a la IN, la seguridad hídrica y las inversiones para validar sus herramientas de forma multisectorial, ello ha permitido mejorar y desarrollar versiones más maduras al haber pasado por una serie de pruebas e iteraciones.
- Sobre la gestión del financiamiento para los proyectos de IN
  - El Proyecto apostó por identificar áreas donde existía una mayor oportunidad para acelerar la movilización de proyectos de inversiones en IN. Por ejemplo, la contratación directa con el contribuyente, la contratación de bienes y servicios y los acuerdos con entidades autorizadas por ley para manejar fondos ambientales.<sup>63</sup>
- Sobre la gestión adaptativa del Proyecto para incorpora el enfoque de género
  - El Proyecto adaptó su diseño una vez iniciado dado el interés de parte del Gobierno de Canadá por reforzar el Proyecto en aspectos de género y el trabajo a nivel local (US\$12.5 millones). Para ello, el Proyecto diseñó e incorporó estrategias de género de forma transversal a sus tres objetivos centrales.
- Sobre el desarrollo de estrategias para el empoderamiento femenino en la gestión hídrica
  - Las tres ediciones del Programa de Liderazgo de Mujeres para la gestión del agua y la IN promovido por el Proyecto ha permitido, no solo contribuir al fortalecimiento de las capacidades y habilidades políticas, sociales y técnicas de mujeres del ámbito local convirtiéndolas en agentes de cambio para sus organizaciones; sino que también ha generado *spillovers* positivos donde las mujeres capacitadas pueden intercambiar sus experiencias y desarrollar su liderazgo en otros ámbitos.
- Sobre la incorporación del enfoque de género en los proyectos de IN
  - En la medida que, en general, los perfiles y ET son elaborados sin considerar el enfoque de género; el Proyecto ha promovido que, en los talleres de inicio, se establezca como requisito la participación de mujeres y hombres. Al respecto, se han generado recomendaciones de cómo hacerlo y se ha buscado sensibilizar a los gestores de los proyectos de IN para que adopten las recomendaciones y exijan su inclusión como un criterio de evaluación.

## CONCLUSIONES

<b>Conclusión I</b>	<b>Hallazgos asociados</b>
<p>El Proyecto está incidiendo positivamente en la generación de conciencia política–pública a través de la incorporación de la IN dentro de la normativa nacional, el desarrollo de <i>webinars</i>, foros y talleres dirigidos a funcionarios públicos y entidades privadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hallazgo 1</i></li> <li>• <i>Hallazgo 2</i></li> </ul>

<sup>63</sup> Análisis legal para la transferencia de fondos del MERESE de SEDAPAL al Fondo Peruano para la Promoción de Áreas Naturales Protegidas (PROFONANPE) para su administración e implementación.

<p>La sostenibilidad de estos logros se ve dificultada, principalmente, por tres temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La alta rotación de funcionarios en el sector público, sobre todo si los cambios son a nivel de los directivos de las entidades públicas.</li> <li>▪ La poca priorización de estos proyectos dentro del presupuesto, que depende de la voluntad política y <i>expertise</i> de las autoridades a cargo. A nivel de gobiernos subnacionales, la incidencia de la sensibilización acerca de implementar proyectos de IN aún requiere el acompañamiento cercano y continuo del Proyecto.</li> <li>▪ El involucramiento de las comunidades en los proyectos de IN. Este punto es importante, pues, en muchos casos, las comunidades serán las encargadas de gestionar y velar por el mantenimiento de los proyectos en IN en el mediano y largo plazo.</li> </ul> <p>De esta forma, el Proyecto ha contribuido a que el concepto de IN se incluya en la agenda de política pública y con ello, se genere un entorno propicio para las inversiones en IN. Para que este entorno sea sostenible, es necesario que tanto las autoridades nacionales, subnacionales y locales; así como, las comunidades interioricen y estén convencidos de los beneficios de los proyectos en IN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hallazgo 5</i></li> <li>• <i>Hallazgo 6</i></li> <li>• <i>Hallazgo 7</i></li> <li>• <i>Hallazgo 14</i></li> </ul>
<p><b>Conclusión 2</b></p> <p>El Proyecto llevó a cabo una sistematización de información y buenas prácticas relacionadas con la identificación y el diseño de proyectos en IN. Asimismo, dada la falta de experiencia en el tema, el Proyecto contribuyó con capacitaciones y financiamiento de consultores para el desarrollo de capacidades técnicas en los formuladores y ejecutores de los proyectos de inversión de la cartera del Proyecto.</p> <p>El trabajo en la generación y sistematización de información y conocimiento ha sido eficaz; por ello, la apropiación de los productos y herramientas generadas por parte de las entidades aliadas resulta muy importante. En ese sentido, el Proyecto ha desplegado estrategias innovadoras como las orquestas comunicacionales las cuales permiten posicionar el concepto, beneficios y herramientas de la IN durante un mayor periodo de tiempo.</p> <p>Como resultado, varias herramientas ya tienen un hogar institucional al haber sido desarrolladas y co-publicadas con instituciones del Estado (p. ej., HIRO-GRD, HIRO-Ambiente, Lineamientos IOARR, Guía ICP, Guías de Evaluación de Ecosistemas). Por ello, se espera lograr la apropiación de todas las herramientas promovidas por el Proyecto de forma que se asegure su gestión, actualización y uso en el futuro.</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hallazgo 2</i></li> <li>• <i>Hallazgo 5</i></li> <li>• <i>Hallazgo 8</i></li> <li>• <i>Hallazgo 15</i></li> <li>• <i>Hallazgo 16</i></li> </ul>
<p><b>Conclusión 3</b></p> <p>Las estrategias del Proyecto, durante el periodo de evaluación, han estado enfocadas en la creación de un portafolio de proyectos de IN que, si bien es necesario, no resulta suficiente para contribuir al propósito planteado. Así, el</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hallazgo 3</i></li> <li>• <i>Hallazgo 5</i></li> </ul>

<p>foco en la ejecución efectiva de al menos algunos de los proyectos de IN en la cartera es necesaria.</p> <p>Las demoras en la movilización de inversiones se deben, principalmente, a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El limitado despliegue del Proyecto en campo que se vio acentuado con las restricciones impuestas por la pandemia de Covid-19</li> <li>▪ Los procesos burocráticos en el sistema de inversión pública</li> <li>▪ La incertidumbre política ocasionada por los cambios de gobierno que incidieron en la continuidad de autoridades y de las políticas promovidas.</li> <li>▪ Las dificultades enfrentadas por las EPS en el relacionamiento comunitario, sobre todo, en el caso de las EPS más grandes como SEDAPAL.</li> </ul> <p>La movilización de las inversiones en IN es necesaria para que la intervención del Proyecto contribuya a lograr una mayor seguridad hídrica y resiliencia al cambio climático en el largo plazo. Hasta ahora, el Proyecto ha realizado importantes avances en la concientización de los funcionarios, la generación de información y el desarrollo de capacidades y sobre todo, en el desarrollo de una importante cartera de proyectos de IN; todo este esfuerzo terminaría de consolidarse al lograr movilizar dichas inversiones; es decir, que hayan sido programadas dentro del presupuesto de las entidades ejecutoras correspondientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hallazgo 9</i></li> <li>• <i>Hallazgo 10</i></li> <li>• <i>Hallazgo 17</i></li> </ul>
<p><b>Conclusión 4</b></p> <p>El rol de las comunidades en el desarrollo de los proyectos de inversión de IN es importante porque su involucramiento y participación en los proyectos reduciría los riesgos de conflictos durante la gestión e implementación de los proyectos, acelera la ejecución y genera beneficios tangibles para la comunidad. Asimismo, el involucramiento de las comunidades permite la sostenibilidad, al ser ellos los encargados de implementar y mantener un uso sostenible de los ecosistemas mejorados gracias a los proyectos de IN.</p> <p>Si bien se han logrado concretar diversos acuerdos en las localidades intervenidas, aún se enfrentan dificultades en el acercamiento y sensibilización de algunas comunidades por diversos factores como el descontento y desconfianza producto de experiencias previas de las comunidades con el Estado, los largos procesos en la implementación de los proyectos que no les permiten ver beneficios en el corto plazo y la falta de organización en las comunidades.</p> <p>En la medida que las comunidades estén informadas e involucradas con los proyectos de IN, los resultados obtenidos y los proyectos en cartera serán sostenibles. Por ello, el Proyecto está enfocado en fortalecer la incorporación de las comunidades en etapas estratégicas en el diseño e implementación de los proyectos IN en cartera. Ello con el fin de eliminar las limitaciones que impiden que las comunidades participen en la ejecución de proyectos de la mano con las entidades gestoras</p>	<p><b>Hallazgos asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hallazgo 1</i></li> <li>• <i>Hallazgo 7</i></li> <li>• <i>Hallazgo 10</i></li> <li>• <i>Hallazgo 14</i></li> <li>• <i>Hallazgo 17</i></li> </ul>

### **Conclusión 5**

Con respecto a la incorporación del enfoque de género dentro de las instituciones con rectoría en la regulación hídrica y en las comunidades, esta ha sido parcialmente alcanzada. Por un lado, el Proyecto trabajó junto al MIMP para incorporar el enfoque de género en las políticas y gestión de SUNASS y ANA. SUNASS fue una institución más abierta al cambio y permitió la incorporación de un mayor número de estrategias relacionadas a género, mientras que, en la ANA, la apertura y la adopción de estrategias no funcionaron con la misma eficacia.

Por el lado de las comunidades, los resultados de las estrategias para incorporar la equidad de género aún no terminan de consolidarse en la práctica. El Proyecto ha avanzado en el diagnóstico y diseño de una guía con recomendaciones para la inclusión del enfoque de género en los proyectos desde su diseño; además, ha contribuido al brindar asistencia técnica en género a formuladores.

La inclusión de la transversalización del enfoque de género en el desarrollo de los instrumentos utilizados para el diseño e implementación de proyectos de IN; así como dentro de los planes de trabajo para la igualdad de género de las instituciones rectoras del sector hídrico, permiten avanzar en la incorporación este enfoque dentro de las comunidades y a nivel nacional. No obstante, debido a que ambas estrategias aún se encuentran en implementación, no se han logrado evidenciar aún resultados de la transversalización del enfoque de género en todos los proyectos de IN en cartera

### **Hallazgos asociados**

- *Hallazgo 4*
- *Hallazgo 5*
- *Hallazgo 11*
- *Hallazgo 12*
- *Hallazgo 13*
- *Hallazgo 18*

# RECOMENDACIONES

Las recomendaciones del estudio se elaboraron a partir del análisis de los hallazgos de la evaluación por parte del equipo consultor; así como, con la participación de los miembros del Proyecto INSH y el equipo de USAID. Para ello, se realizó un taller de co-creación de recomendaciones el 14 de junio del 2022.<sup>64</sup> En el taller se discutieron los hallazgos preliminares del estudio, el equipo consultor propuso una base de lineamientos, y en función a ello, se plantearon las recomendaciones más específicas.<sup>65</sup> Posteriormente, el equipo consultor evaluó las recomendaciones planteadas y se complementaron con recomendaciones adicionales derivadas del análisis del equipo consultor. A continuación, se detallan las recomendaciones por cada uno de los objetivos del Proyecto.<sup>66</sup>

## OBJETIVO I: CREACIÓN DE UN ENTORNO PROPICIO PARA LA IN

Para la creación del entorno propicio, se identificaron tres áreas de mejora: (i) rotación del personal sensibilizado sobre la importancia de la IN, (ii) la falta de voluntad política, sobre todo, por parte de las autoridades en los gobiernos regionales y locales y (iii) concientización e involucramiento limitado en las comunidades.

En primer lugar, dada la rotación del personal concientizado, se recomienda generar una estrategia que permita mantener permanentemente el reconocimiento de la IN a pesar de los cambios en los funcionarios del sector público.<sup>67</sup> De manera específica, la estrategia podría considerar las siguientes acciones:

### Para el Proyecto INSH

- **Consolidar información de la importancia de la IN:** Como primer paso por parte del Proyecto INSH, se recomienda recopilar toda la información generada respecto a la importancia de la IN. Esta información podría presentarse en brochures, briefs o infografías que respondan a preguntas básicas como: ¿Qué es IN? ¿Por qué se debe mantener? ¿Cuáles son sus impactos? ¿Qué tipo de proyectos se implementan? ¿De dónde se financian?, entre otras
- **Continuar con la promoción de los beneficios de la IN:** Dentro de las instituciones con las cuales trabaja el Proyecto, el Proyecto podría priorizar en el tiempo que le queda, al personal de planta y a los técnicos permanentes, además de los funcionarios tomadores de decisión. Ello en la medida que son personal con menor probabilidad de rotar.<sup>68</sup>
- **Incorporación de la IN en instrumentos legales adicionales:** En el tiempo restante del Proyecto, se debe continuar realizando esfuerzos para incluir a la IN (y su priorización)

---

<sup>64</sup> En el [Anexo F](#) se detallan los participantes del taller.

<sup>65</sup> En el [Anexo I](#) se presenta la tabla que resume las recomendaciones que se plantearon en el taller, los actores encargados y el tiempo de implementación.

<sup>66</sup> Las recomendaciones mencionadas son enunciativas y no taxativas. En ese sentido, se puede considerar, de parte del Proyecto, algún elemento adicional para fortalecer las estrategias descritas.

<sup>67</sup> De acuerdo con USAID, el Proyecto viene fomentando una comunidad de práctica en línea (CoP, por sus siglas en inglés), la cual contribuye a atender este problema.

<sup>68</sup> La recomendación aplica también para futuros proyectos que cuenten con un componente de incidencia política.

en los documentos legales a nivel nacional y subnacional, a través del soporte técnico y la concientización a las autoridades competentes (PCM, MEF, MINAM, etc.).

### Para el Gobierno Nacional

1. **Incorporación de la IN en instrumentos legales adicionales:** Continuando con lo mencionado en el apartado anterior, en las entidades del sector ambiental se debería mejorar el orden de prelación de los proyectos de IN en el presupuesto nacional y subnacional. Para ello, el gobierno a través de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) deberían actuar –en acompañamiento de la asistencia técnica del Proyecto– para introducir y priorizar a la IN. A nivel territorial, sectorial y de cuenca, se sugiere considerar la incorporación de la IN en documentos de gestión como el Plan Operativo Institucional (POI).
2. **Promover las capacitaciones sobre IN:** Las instituciones competentes deben priorizar la capacitación de las cabeceras de planta y los técnicos permanentes (personal con menor probabilidad de rotar) para garantizar la sostenibilidad de los logros alcanzados con el Proyecto en el futuro. Para promover la capacitación continua de profesionales, se plantea incorporar el perfil de especialistas de IN en la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) de manera que se genere una mayor demanda de cursos. La entidad encargada de las capacitaciones sería la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) y, eventualmente, la academia.<sup>69</sup>

En segundo lugar, para la **falta de voluntad política, sobre todo, por parte de las autoridades en los gobiernos regionales y locales**, se recomienda diseñar una estrategia de sensibilización dirigida a estas entidades y a la entidad que les brinda financiamiento (MEF). Esta estrategia podría contener las siguientes actividades:

### Para el Proyecto INSH

- **Sensibilización del MEF:<sup>70</sup> Dado que los gobiernos regionales y locales dependen económicamente de las políticas nacionales, es necesario reforzar la sensibilización del MEF para promover la inclusión y priorización de la IN en la cartera de proyectos. Se puede considerar la estrategia de costos evitados, es decir, convencer al MEF que el desarrollo de proyectos de IN prevendrá mayores costos futuros por la falta de seguridad hídrica y resiliencia al cambio climático. El involucramiento del MEF en la IN dependerá de la disposición política y, dado el corto periodo restante del Proyecto, se recomienda que el Proyecto consolide la evidencia de los beneficios de la IN y encargue a la autoridad competente su concientización.**
- **Sensibilización a los funcionarios de los gobiernos locales y regionales: Con el objetivo de sensibilizar adecuadamente a estas autoridades, se recomienda**

---

<sup>69</sup> Se identifica que instituciones como la Universidad Nacional Agraria la Molina y la Pontificia Universidad Católica del Perú también podrían contribuir en la oferta de capacitaciones en IN; sin embargo, dada la menor demanda por los programas en IN en la actualidad, es poco probable que, en el corto plazo, las universidades ofrezcan capacitación en IN sin ningún cofinanciamiento.

<sup>70</sup> El MEF ha tenido contacto con el Proyecto INSH para los siguientes cambios regulatorios: (i) lineamientos para la formulación de proyectos de inversión pública en diversidad biológica y servicios ecosistémicos; (ii) reglamento del nuevo sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones, Invierte.pe, que reconoce en forma explícita que, cuando se hace referencia a la infraestructura, se incluye la IN; y (iii) lineamientos para la identificación de las inversiones de optimización, ampliación marginal, reposición rehabilitación (IOARR), con lo que se acelerará la inversión en activos naturales puntuales debido a que la justificación de la intervención es más simple.

**considerar un diagnóstico de necesidades previo al diseño de las estrategias de acercamiento y sensibilización. En algunos municipios, la infraestructura gris puede ser prioritaria –en comparación con la IN– ante la falta de servicios básicos como agua y saneamiento en la población.**

#### Para el Gobierno Nacional

- **Sensibilización del MEF:** en línea con lo mencionado en el apartado anterior y, dado el corto periodo restante del Proyecto, se recomienda encargar al MINAM con la continuidad del acercamiento y sensibilización del MEF. Esta concientización se respaldaría en la evidencia consolidada por parte del Proyecto sobre los beneficios de la IN para la seguridad hídrica y resiliencia al cambio climático.
- **Plan de incentivos del MEF:** Como resultado de la sensibilización del MEF, se podrían ofrecer incentivos, a través del Programa de Incentivos Municipal, a los gobiernos subnacionales para la ejecución de proyectos de infraestructura natural IN. Esta actividad se podría iniciar a trabajar con las nuevas autoridades electas para el periodo 2022-2026.

En tercer lugar, dadas las dificultades enfrentadas en cuanto a la **concientización e involucramiento en las comunidades**, se recomienda continuar con el desarrollo de una estrategia de acercamiento o presencia territorial para involucrar a la comunidad en todas las etapas del Proyecto. Esta estrategia podría contener las siguientes acciones:

#### Para el Proyecto INSH

- **Vínculo con la actividad económica principal de la comunidad:** Se recomienda continuar y fortalecer la implementación de actividades productivas socioeconómicas de la comunidad (paralelo al desarrollo del PIP), de modo que las comunidades puedan ver los beneficios en un corto plazo mientras se formulan los PIP de los proyectos de IN. Si bien esta estrategia ya se realiza en algunos PIP como el proyecto de inversión de Moyobamba,<sup>71</sup> es conveniente reforzar esta práctica para su implementación en más comunidades y poder recoger lecciones aprendidas en distintos contextos.
- **Elaboración de un catálogo de medidas sociales y marco normativo enfocado en el relacionamiento con las comunidades:** Actualmente, se presentan diversas dificultades para trabajar directamente con la comunidad. Se recomienda continuar con la sistematización de los problemas u obstáculos que surgen durante el relacionamiento con las comunidades y a partir de ello plantear un catálogo de medidas sociales y un marco normativo dentro de la implementación de PIP que permita incorporar a las comunidades en la ejecución de los proyectos de IN. Este diseño podría estar a cargo del Proyecto.

#### Para el Gobierno Nacional

- **Inclusión de un catálogo de medidas sociales enfocado en el relacionamiento con las comunidades dentro de la normativa nacional:** como siguiente paso a lo desarrollado en el apartado anterior, se sugiere encargar al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) la inclusión de este catálogo diseñado por el Proyecto en la

---

<sup>71</sup> Proyecto “Recuperación del servicio ecosistémico de regulación hídrica, en las microcuencas de Rumiyacu, Mishquiyacu y Almendra, Moyobamba, región San Martín”

normatividad. Se plantea esta entidad ya que es la que se encarga de los temas de desarrollo.<sup>72</sup>

### Para los formuladores y ejecutores de la inversión

- **Vínculo con la actividad económica principal de la comunidad:** A nivel de comunidades, se logrará la continuidad de los beneficios en la medida que se concientice a la comunidad sobre la eficacia de la IN, ello implica que las comunidades reconozcan beneficios directos y participen en transversalmente en todas las etapas de implementación de los proyectos de IN. Para ello, la estrategia debe considerar realizar un diagnóstico (fase 0) de las comunidades y vincular la inversión pública con la actividad principal de la comunidad (realización de planes de negociación). Esta actividad se podría incorporar en los PIP de IN que están por iniciar y como lineamiento para los próximos proyectos.
- **Identificar socios clave en las comunidades:** Antes de la ejecución de los proyectos de inversión, es importante identificar a las instituciones y socios clave en las zonas donde estos se implementarán. Debido a que los socios o instituciones ya tienen ganada la confianza con estas comunidades, podrían facilitar el involucramiento de la comunidad en distintas etapas. Por ello, es necesario sistematizar y consolidar los aprendizajes y experiencias obtenidos sobre dicho proceso como parte de los lineamientos generados.

La Tabla N° 4 presenta las recomendaciones para el Objetivo I de acuerdo con los temas identificadas y con el detalle de los actores a cargo, el plazo previsto y la identificación de su prioridad según el análisis realizado:

Tabla N° 4. Objetivo I: Recomendaciones

Temas	Recomendación	Actor a cargo	Plazo
Rotación del personal concientizado	– Consolidar la información de manera sencilla respondiendo a las preguntas básicas sobre IN.	Proyecto INSH	Corto plazo
	– Continuar con la promoción de los beneficios de la IN, priorizando al personal de planta y a los técnicos permanentes. <sup>1/</sup>		
	– Continuar con los esfuerzos para incluir a la IN en los documentos legales, a través del soporte técnico y la concientización a las autoridades competentes. <sup>2/</sup>	Proyecto INSH en colaboración con el Gobierno (PCM, MEF, MINAM, CEPLAN, CEPLAR, GORE, etc.)	Mediano plazo
	– Promover la capacitación de nuevos profesionales en IN a través de la incorporación del perfil de especialistas de IN en SERVIR.	ENAP, academia	Mediano plazo

<sup>72</sup> En esta línea, el Proyecto ha desarrollado el “Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión en IN” (incluyendo la primera estrategia de relacionamiento comunitario para MERESE) y la “Guía para el diseño de acciones de asistencia técnica, capacitación y sensibilización dirigida a la población beneficiaria de las inversiones en IN con enfoque de GRD”.

Falta de voluntad política, sobre todo, por parte de las autoridades en los gobiernos regionales y locales	– Considerar un diagnóstico de necesidades antes de diseñar las estrategias en cada municipio. En algunos casos, la infraestructura gris puede ser prioritaria porque la población no cuenta con servicios básicos (agua y saneamiento).	Proyecto INSH	Corto plazo
	– Sensibilización del MEF para promover la inclusión y priorización de la IN en la cartera de proyectos:	Proyecto INSH en colaboración con el Gobierno (MINAM).	Mediano plazo
	– Continuar con la consolidación de la evidencia de los beneficios de la IN que servirá para respaldar la estrategia de concientización del MEF		
	– Encargar la concientización del MEF a la autoridad competente (ej. MINAM)		
– Evaluar la implementación de un esquema de incentivos, (Programa de Incentivos Municipal) dirigido a los gobiernos regionales y locales para la ejecución de proyectos de IN.	Gobierno (MEF)	Largo plazo	
Concientización e involucramiento limitado en las comunidades	– Continuar con la sistematización de las lecciones aprendidas que surgieron durante el relacionamiento con las comunidades.	Proyecto INSH	Corto plazo
	– Promover la vinculación de los proyectos con actividades productivas socioeconómicas de la comunidad. <sup>3/</sup>	Proyecto INSH	Corto / Mediano plazo
	– Identificar socios clave en las comunidades antes de la ejecución de los proyectos de inversión para facilitar el involucramiento de la comunidad en distintas etapas.	Formuladores y ejecutores de la inversión	Corto / Mediano plazo
	– Elaborar un catálogo de medidas sociales enfocado en el relacionamiento con las comunidades.	Proyecto INSH en colaboración con el Gobierno (MIDIS)	Mediano plazo
	– Promover el desarrollo de un diagnóstico (fase 0) de las comunidades (población objetivo y beneficiarios) y vincular la inversión pública con la actividad principal de la comunidad en el diseño y formulación de los proyectos de IN.	Proyecto INSH en colaboración con los formuladores y ejecutores de la inversión	Mediano plazo

*1/ Esta recomendación aplica también para futuros proyectos que cuenten con un componente de incidencia política. 2/ Si bien la inclusión de actividades productivas en los instrumentos de formulación de proyectos de IN y su incidencia es una estrategia implementada por el Proyecto, se debe asegurar que las entidades del Gobierno Nacional continúen trabajando sobre ello a partir de las capacidades adquiridas del trabajo con el Proyecto. 3/ Esta recomendación aplica también para futuros proyectos que impliquen relacionamiento comunitario y dependan de ello para su sostenibilidad.*

*Notas: Las recomendaciones dentro de la tabla se encuentran organizadas en función al problema y plazo determinado. Corto plazo: tiempo restante del Proyecto; Mediano plazo: el Proyecto apoya en el tiempo restante que le queda y luego es responsabilidad de las autoridades o funcionarios competentes concluir esta tarea; Largo plazo: responsabilidad de las autoridades competentes.*

## OBJETIVO 2: DESARROLLO Y DIFUSIÓN DE HERRAMIENTAS

La recopilación de información, desarrollo de herramientas y difusión se ve dificultada principalmente por: (i) procesos complejos para la elaboración de instrumentos, (ii) apropiación de la información generada, y (iii) limitada oferta de profesionales capacitados en IN.

En primer lugar, con respecto a los **procesos complejos para la elaboración de instrumentos** desarrollados por el Proyecto INSH, se recomienda continuar con la sistematización de lecciones aprendidas obtenidas durante su elaboración. De manera específica, la estrategia podría considerar las siguientes acciones:

### Para el Proyecto INSH

- Identificar cuáles fueron los elementos que permitieron reducir los tiempos en los procesos desarrollados para el diseño y formulación de proyectos de IN: Identificar los obstáculos que existían en estos procesos previo al Proyecto y determinar cómo se superaron con la información y herramientas promovidos por el Proyecto (herramientas, lineamientos, guías, *brochures*, etc.). Esta sistematización tendría el objetivo de mantener dicho conocimiento *post* Proyecto.

Respecto al segundo punto, **la apropiación de la información generada**, se plantean las siguientes acciones:

### Para el Proyecto INSH

- Continuar con la elaboración de herramientas e instrumentos de gestión y/o desarrollo de capacitaciones necesarias para agilizar la ejecución: Continuar con el proceso de validación y revisión de los instrumentos a través del acompañamiento y asistencia técnicas de las instituciones correspondientes; así como, continuar con la consolidación de las especificaciones técnicas sobre los productos generados. Además, se recomienda desarrollar protocolos de monitoreo y evaluación, sobre todo para la evidencia de los beneficios sociales y eco-hidrológicos de los proyectos de inversión en IN.<sup>73</sup> Las herramientas más atractivas para ser adoptadas e institucionalizadas serían aquellas con mayor madurez en su validación y que presentan casos aplicados que demuestran su utilidad.
- **Realizar un seguimiento continuo a la apropiación de las herramientas generadas en las entidades correspondientes:** La institucionalización de las herramientas generadas es un factor relevante para asegurar su gestión, actualización y uso en el futuro; por ello, es importante que el Proyecto busque asegurar un hogar institucional entre las autoridades aliadas para la adopción. Para ello, es importante complementar el seguimiento que se realiza sobre el uso de las herramientas entre las instituciones vinculadas con un seguimiento continuo a los esfuerzos desplegados para la apropiación de la información.
  - Por último, en cuanto a la **limitada oferta de profesionales capacitados en IN**, se propone consolidar las lecciones aprendidas respecto a las estrategias de

---

<sup>73</sup> Actualmente, el Proyecto INSH se encuentra trabajando sobre estas especificaciones.

fortalecimiento de capacidades y definir los siguientes pasos. Para llevar a cabo esta recomendación se podrían considerar las siguientes acciones:

**Para el Proyecto INSH**

- Identificar la situación actual de las capacidades de las entidades responsables de los proyectos de IN y en función de ello trazar la hoja de ruta para su fortalecimiento: En el mediano plazo (2023), se recomienda diseñar:
  - Un sistema de monitoreo y evaluación para la implementación del portafolio de proyectos acorde a cada gestor de proyectos (EPS, GR, ARCC, consultores, etc.)
  - Una estrategia de seguimiento y acompañamiento a las EPS para la implementación de proyectos a futuro
  - Un plan de ejecución, operación y mantenimiento de los proyectos IN.
- **Continuar con la construcción de un “banco de consultores”:**<sup>74</sup> En el corto plazo (2022 – 2023), se recomienda elaborar un registro de consultores con experiencia en la elaboración de proyectos de IN y aprovechar la capacidad instalada de estos consultores contratados y entrenados en el marco del Proyecto. Estos consultores capacitados podrían contribuir a la formación de nuevos profesionales de las municipalidades regionales y locales como una estrategia para la consolidación de capacidad instalada.

La Tabla N° 5 presenta las recomendaciones para el Objetivo 2 de acuerdo con el tema identificado y con los plazos previstos para cada recomendación:

Tabla N° 5. Objetivo 2: Recomendaciones

Tema	Recomendación	Actor a cargo	Plazo
Procesos complejos para la elaboración de instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Continuar con la sistematización de lecciones aprendidas obtenidas durante su elaboración. I/</li> <li>– Identificar cuáles fueron los elementos que permitieron reducir los tiempos en el diseño y formulación de proyectos en IN.</li> </ul>	Proyecto INSH	Corto plazo
Limitadas estrategias de seguimiento continuo sobre la apropiación de la información generada	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Continuar con el proceso de validación y revisión de los instrumentos, con la consolidación de las especificaciones técnicas sobre los productos generados y desarrollar protocolos de M&amp;E, sobre todo para la evidencia de los beneficios sociales y eco-hidrológicos de los proyectos de inversión en IN</li> </ul>	Proyecto INSH	Corto plazo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar un seguimiento continuo a la apropiación de las herramientas generadas en las entidades correspondientes</li> </ul>	Proyecto INSH	Corto plazo
Limitada oferta de profesionales capacitados en IN	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar un registro de consultores con experiencia en la elaboración de proyectos de IN y aprovechar la capacidad instalada de estos consultores contratados y entrenados en el marco del Proyecto.</li> </ul>	Proyecto INSH	Corto plazo

<sup>74</sup> El Proyecto se encuentra implementando la Comunidad de Práctica de Formuladores, la cual serviría para dicho fin.

– Identificar la situación actual de las capacidades de las entidades responsables de los proyectos de IN. <sup>17</sup>	Proyecto INSH	Corto plazo
– En función de ello trazar la hoja de ruta para su fortalecimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un sistema de M&amp;E para la implementación del portafolio</li> <li>○ Una estrategia de seguimiento y acompañamiento a las EPS para la implementación de proyectos a futuro</li> <li>○ Un plan de ejecución, operación y mantenimiento de los proyectos IN.</li> </ul>	Proyecto INSH en colaboración con el Gobierno (MINAM)	Mediano plazo

*17 Esta recomendación aplica también para futuros proyectos que cuenten con un componente de gestión de información, sobre todo en un concepto innovador como IN.*

*Notas: Las recomendaciones dentro de la tabla se encuentran organizadas en función al problema y plazo determinado. Corto plazo: tiempo restante del Proyecto; Mediano plazo: el Proyecto apoya en el tiempo restante que le queda y luego es responsabilidad de las autoridades o funcionarios competentes concluir esta tarea; Largo plazo: responsabilidad de las autoridades competentes.*

*Elaboración: APOYO Consultoría*

## OBJETIVO 3: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE IN

El diseño e implementación de los proyectos de IN se ve limitado principalmente por las **demoras en la movilización de fondos para su ejecución de los proyectos de inversión en IN**. Para este problema, se recomienda

### Para el Proyecto INSH

- **Promover la movilización de inversiones de los proyectos que se encuentren más avanzados:** En el tiempo restante de implementación del Proyecto, se debería promover el desarrollo de estudios para las aprobaciones finales de los proyectos que cumplen con varios de los elementos para la movilización (26 proyectos).<sup>75</sup> Para ello, se requiere el involucramiento y trabajo cercano con las entidades formuladoras y ejecutoras de la inversión (p.e. SEDAPAL). Se podría entonces, elaborar un plan de trabajo en colaboración con SEDAPAL que, si bien tal vez no se termina, queda avanzado. De esta manera, se lograría:
  - Incorporar las lecciones aprendidas de los proyectos desarrollados e identificar otros cuellos de botella que surjan de la implementación de proyectos en IN.
  - Visibilizar los beneficios de implementar proyectos en IN, tanto para la sociedad como para las comunidades *upstream*, y realizar actividades para su difusión y concientización.

<sup>75</sup> De acuerdo con el Plan MEVA, la inversión movilizada se define como los recursos financieros que son destinados o presupuestados para la adaptación al cambio climático, específicamente relacionado con infraestructura natural. Además, los montos movilizados son los que se encuentran en la etapa “en ejecución”, identificándolos como aquellos con expedientes técnicos que se encuentran vigentes y cuyos montos han sido programados dentro del presupuesto de la entidad. Para el caso del sector privado, esto significa que el perfil ha obtenido su aprobación de parte del directorio o área correspondiente.

- **Fortalecimiento del acompañamiento técnico:** Dado que los actores como los gobiernos regionales y locales manifiestan que no tienen el financiamiento para contratar especialistas de IN, el Proyecto podría continuar acompañando a estas instituciones para consolidar el desarrollo de capacidades. Específicamente, se podría trabajar en fortalecer:
  - El acompañamiento técnico para la ejecución física de los proyectos
  - Capacidades para la eficiencia en las contrataciones
  - Capacidades de gestión de inversiones de proyectos en IN – GRD (instrumentos para la contratación, ejecución física y operación de los proyectos)
  - En esa línea, se podría implementar una estrategia de difusión del conocimiento generado que sean de utilidad para los gobiernos regionales y locales en la formulación de proyectos en IN.
- **Incidir en los privados y nuevos actores:** Para la sostenibilidad de las inversiones, se sugiere incidir en los roles de los actores privados. Asimismo, se puede considerar a grandes empresas que se encuentren interesadas en generar una mayor seguridad hídrica como *Coca Cola Company* – Perú o *Backus*, por ejemplo.

#### Para el Gobierno Nacional

- **Continuar con la institucionalización de los procesos:** La experiencia generada por el Proyecto resulta valiosa porque antes no se contaba con lineamientos para la formulación, ejecución y funcionamiento de proyectos de IN. Por ello, se recomienda consolidar la información e institucionalizarla, como se ha venido haciendo, con las entidades rectoras competentes (ej. MINAM) para garantizar su cumplimiento en los próximos proyectos y así, acelerar el proceso.

La Tabla N° 6 presenta las recomendaciones para el Objetivo 3 de acuerdo con el tema identificado y con los plazos previstos para cada recomendación:

Tabla N° 6. Objetivo 3: Recomendaciones

Tema	Recomendación	Actor a cargo	Plazo
Demoras en la movilización de fondos para su ejecución de los proyectos de inversión en IN	– Continuar con la consolidación de capacidades a GOLO y GORE.	Proyecto INSH	Corto plazo
	– Implementar una estrategia de difusión del conocimiento generado que sean de utilidad de los GORE y GOLO para la formulación de proyectos en IN.		
	– Incidir en los privados y nuevos actores (grandes empresas interesadas como <i>Coca Cola Company</i> o <i>Backus</i> ).	Proyecto INSH	Corto plazo
	– Promover la movilización de inversiones de los proyectos que se encuentren más avanzados	Proyecto INSH en colaboración con los formuladores y ejecutores de la inversión	Mediano plazo
	– Promover el desarrollo estudios para las aprobaciones finales de los proyectos que cumplen con varios de los elementos para la movilización.		
– Elaborar un plan de trabajo en colaboración con SEDAPAL para: (i) incorporar las lecciones aprendidas de los			

	proyectos ya desarrollados, y (ii) visibilizar los beneficios de la IN.		
–	Continuar con la institucionalización de la información generada con las entidades rectoras competentes (ej. MINAM).	Gobierno (MINAM, MEF, MVCS, etc.)	Mediano / Largo plazo

*Notas: Las recomendaciones dentro de la tabla se encuentran organizadas en función al problema y plazo determinado. Corto plazo: tiempo restante del Proyecto; Mediano plazo: el Proyecto apoya en el tiempo restante que le queda y luego es responsabilidad de las autoridades o funcionarios competentes concluir esta tarea; Largo plazo: responsabilidad de las autoridades competentes.*

*Elaboración: APOYO Consultoría*

## OBJETIVO TRANSVERSAL: TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

Para la transversalización del enfoque de género, se identificó: (i) falta de una incorporación integral de la estrategia de género en la teoría de cambio general de la intervención, (ii) presencia de estereotipos de género arraigados en la ANA, (iii) presencia de estereotipos de género arraigados en las comunidades.

En primer lugar, con respecto a la falta de una incorporación integral de la estrategia de género en la teoría de cambio general de la intervención, se sugiere:

### Para futuros proyectos de USAID

- **Realizar los esfuerzos necesarios para integrar el nuevo enfoque en la teoría de cambio central de la intervención:** Cuando se incorpore tardíamente el enfoque de género u otro tema adicional, es importante realizar estos esfuerzos con el objetivo de lograr una mayor trazabilidad y una mejor valoración del impacto final.

Con respecto a la presencia de estereotipos de género arraigados en las instituciones, se recomienda:

### Para el Proyecto INSH

- Continuar fortaleciendo el diseño de una estrategia que permita una interacción más específica con la ANA en función a los estereotipos y barreras identificadas: La transversalización del enfoque de género requiere de estrategias diseñadas en función a las características de cada actor, para que promuevan efectivamente la eliminación de estereotipos entre estos actores.
- **Trabajar en el fortalecimiento e involucramiento del MIMP como ente rector en la igualdad de género:** El MIMP, como parte de su estrategia de género fortalecida con ayuda del Proyecto, podría trabajar en la producción de insumos que aborden aspectos estructurales como los que el Proyecto trabaja actualmente.<sup>76</sup>

### Para futuros proyectos de USAID

- **Considerar objetivos y actividades específicas para tratar temas de estereotipos de género durante el diseño de las intervenciones y verificar su implementación:** Para futuras intervenciones que incorporen el enfoque de género,

<sup>76</sup> Por ejemplo: (i) el uso del tiempo de las mujeres, sistemas de cuidado para su mayor y mejor empoderamiento económico; y (ii) factores sociales de relacionamiento de género en el ecosistema, como el uso y acceso al agua, la participación igualitaria en la gobernanza del agua, roles productivos y reproductivos, etc.

resulta necesario diferenciar estrategias y realizar diagnósticos de percepciones y paradigmas en cada institución desde un principio, más aún en una cultura donde aún predominan concepciones machistas.

- **Trabajar en el fortalecimiento e involucramiento del MIMP como ente rector en la igualdad de género:** El MIMP, como parte de su estrategia de género fortalecida con ayuda del Proyecto, podría trabajar en la producción de insumos que aborden aspectos estructurales como los que el Proyecto trabaja actualmente.<sup>77</sup>

Respecto al tercer punto, presencia de estereotipos de género arraigados en las comunidades, se plantea:

#### Para el Proyecto INSH

- **Fortalecer las estrategias de promoción de género en las comunidades:** De tal manera que las mujeres de las comunidades sean reconocidas como actoras activas de los proyectos de IN.<sup>78</sup> Específicamente, se recomienda continuar con la elaboración de una estrategia durante el acercamiento con las comunidades de acuerdo con el contexto de cada comunidad. Por ejemplo, actualmente el Proyecto está consolidando las experiencias previas en la implementación de proyectos para extraer lecciones aprendidas.
- **Continuar con el proceso de validación de los instrumentos desarrollados para la promoción de la participación de las mujeres en los proyectos de IN:** En esta línea, se sugiere además diseñar un sistema de monitoreo y seguimiento para la implementación de estos instrumentos (guías o lineamientos para la promoción de la participación de las mujeres desde el diseño hasta la operación y mantenimiento de los proyectos de inversión en IN). Para ello, además, es necesario un mayor despliegue territorial del Proyecto INSH para que este sistema de monitoreo y seguimiento sea más cercano.<sup>79</sup>

#### Para los formuladores y ejecutores de la inversión

- **Continuar con la elaboración de lineamientos para la transversalización del enfoque de género en los PIP:** Por ejemplo, pueden establecer pautas de involucramiento y capacitación femenina para los MERESE, de tal manera que las EPS prioricen estas actividades. Actualmente, el Proyecto INSH ha sugerido que en los talleres de inicio se establezca como requisito la participación de mujeres y hombres donde:
  - Se haga incidencia y asegure la participación de las mujeres en los proyectos de IN;
  - Se use la técnica de la hoja de tiempo y se trabaje en grupos diferenciados por sexo para tener información sobre los roles productivos y reproductivos; y
  - Se establezcan objetivos de equidad.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Por ejemplo: (i) el uso del tiempo de las mujeres, sistemas de cuidado para su mayor y mejor empoderamiento económico; y (ii) factores sociales de relacionamiento de género en el ecosistema, como el uso y acceso al agua, la participación igualitaria en la gobernanza del agua, roles productivos y reproductivos, etc.

<sup>78</sup> El Proyecto viene realizando esfuerzos en esta línea a través del Programa de Liderazgo de Mujeres.

<sup>79</sup> La falta de presencia en campo resulta en retrasos y obstáculos para la implementación de los proyectos de IN; además de dificultar la comunicación con la comunidad y el mayor desarrollo de estrategias para lograr los compromisos necesarios para la operación de los proyectos de acuerdo a los lineamientos planteados.

<sup>80</sup> En este último punto, se resalta la experiencia con el acuerdo del proyecto "Recuperación de los servicios ecosistémicos de regulación hídrica en las microcuencas de Huatatas-Alameda, Pallcayaku, Yucaes, Pamparque,

La Tabla N° 7 presenta las recomendaciones para el Objetivo 3 de acuerdo con el tema identificado y con los plazos previstos para cada recomendación:

Tabla N° 7. Objetivo Transversal: Recomendaciones

<b>Tema</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Actor a cargo</b>	<b>Plazo</b>
Falta de una incorporación integral de la estrategia de género en la teoría de cambio general de la intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para futuros proyectos donde se incorpore tardíamente el enfoque de género u otro tema adicional, realizar los esfuerzos necesarios para integrar el nuevo enfoque en la teoría de cambio general.</li> </ul>	Futuros proyectos de USAID	Largo plazo
Presencia de estereotipos de género arraigados en las instituciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar con el desarrollo de estrategias de TEG acordes a cada actor, para que promuevan efectivamente la eliminación de estereotipos entre estos actores.</li> <li>Mayor despliegue territorial del Proyecto para que este sistema de monitoreo y seguimiento sea más cercano.</li> </ul>	Proyecto INSH	Corto plazo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar en el fortalecimiento e involucramiento del MIMP, de manera que podría trabajar en la producción de insumos que aborden aspectos estructurales de género.</li> </ul>	Proyecto INSH y futuros proyectos de USAID	Corto / Largo plazo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar objetivos y actividades específicas para tratar temas de estereotipos durante las intervenciones y verificar su implementación</li> <li>Diferenciar estrategias y realizar diagnósticos de percepciones y paradigmas cada vez que se vaya a intervenir una institución desde un principio.</li> </ul>	Futuros proyectos de USAID	Largo plazo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las estrategias de promoción de género en las comunidades durante el acercamiento comunitario, de manera que las mujeres de las comunidades sean reconocidas como actoras activas de los proyectos de IN.</li> <li>Diseñar un sistema de M&amp;E para la implementación de los instrumentos generados.</li> </ul>	Proyecto INSH en colaboración con los formuladores y ejecutores de la inversión	Mediano plazo

*Notas: Las recomendaciones dentro de la tabla se encuentran organizadas en función al problema y plazo determinado. Corto plazo: tiempo restante del Proyecto; Mediano plazo: el Proyecto apoya en el tiempo restante que le queda y luego es responsabilidad de las autoridades o funcionarios competentes concluir esta tarea; Largo plazo: responsabilidad de las autoridades competentes.*

*Elaboración: APOYO Consultoría*

Larampata, de la provincia de Huamanga-Ayacucho” donde se incluyó el requisito de participación de mujeres y hombres en talleres, asistencia técnica, capacitaciones y pasantías; la mención explícita de la importancia del trabajo de las mujeres en la descripción de la competencia general para la implementación de la alternativa seleccionada en el expediente técnico; y la aplicación de cuota de género para la participación de las mujeres en la ejecución del Proyecto.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benitas, L., & Smith, M. (2021). Estudio de uso de la información generada y difundida por el Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica. Documento no publicado. Lima: Forest Trends Association. .

Benitas, L., & Smith, M. (2021). Estudio de uso de la información generada y difundida por el Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica. Documento no publicado. Lima: Forest Trends Association.

CEPLAN. (2021). Tercer consolidado de los reportes de cumplimiento anual de los ministerios.

Gammie, L. B. (2021). Abriendo el caño: estado del financiamiento en la infraestructura natural para la seguridad hídrica en el Perú, 2021. Lima.: Forest Trends Association. .

Medina, G., Gamarra, J., & Cifuentes, L. (2020). Manual para la formulación y evaluación de proyectos de inversión en infraestructura natural. En proceso de publicación. Lima: Forest Trends Association.

MIMDES. (2010). Encuesta Nacional de Uso del Tiempo. Lima: INEI.

MIMP. (2021). Informe de evaluación de implementación 2020: Política Nacional Multisectorial de Igualdad de Género.

MIMP. (2021). XIV Informe anual de cumplimiento de la ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

MINAM. (2020). Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático del Perú. Lima.

MVCS. (2021). Plan Nacional de Saneamiento 2022-2026. Lima.

NIWS. (2022). Análisis de Hallazgos Preliminares de la Evaluación Intermedia de NIWS. Lima, Perú.

NIWS. (2022). Lecciones Aprendidas del Proyecto de Inversión Pública Milloc.

NIWS. (2022). Portafolio de inversiones Proyecto INSH.

NIWS. (s.f.). Program Description.

OECD. (2019). Better Criteria for Better Evaluation.

OECD. (2021). Gobernanza del Agua en Perú.

Ozment, S., Gonzalez, M., Schumacher, A., Oliver, E., Morales, A., Gartner, T., . . . Watson, G. (2021). *Soluciones basadas en la naturaleza en América Latina y el Caribe: situación regional y prioridades para el crecimiento*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

USAID. (2017). Description of Canada's Contribution .

USAID. (2018). Annual Report: Fiscal Year 2018.

USAID. (2018). FY2019 Work Plan.

USAID. (2018). Year I Work Plan.

USAID. (2019). FY2019 Annual Report.

USAID. (2019). Fiscal Year 2020 Work Plan.

USAID. (2019). Peru NIWS Workshop Report: Pause and Reflect.

USAID. (2020). Estrategia y Plan de Acción De Género.

USAID. (2020). FY2020 Annual Report.

USAID. (2020). Pause and Reflect Workshop Facilitator Report.

USAID. (2020). Plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje.

USAID. (2021). FY2021 Annual Report.

USAID. (2021). Haciendo el camino: Resultados del Proyecto.

USAID. (2022). Análisis de Hallazgos Preliminares de la Evaluación Intermedia de NIWS.

USAID. (s.f.). Colaboración del Proyecto según contrapartes.

# ANEXOS

## ANEXO A. EXECUTIVE SUMMARY

The Natural Infrastructure for Water Security (NIWS) Activity aims to scale up natural infrastructure (NI) investments as a strategy for improving water security and resilience to climate change. Towards this end, NIWS has three objectives: 1) create a suitable environment for NI adoption; 2) improve information management for NI-related decision-making; and 3) generate NI projects designed, financed, and implemented in vulnerable basins. NIWS also includes a crosscutting objective to improve gender mainstreaming across NI investments.

NIWS began in December 2017 and will conclude in June 2023; its financing totals US\$27.5 million in combined U.S. Agency for International Development (USAID) and Canadian Government funding. The activity's scope is national<sup>81</sup>, with priority in six hydrographic basins as intervention zones spanning six Peruvian regions<sup>82</sup>.

### PURPOSE

The purpose of this intermediate evaluation is to identify the lessons learned and provide recommendations for: (i) planning implementation over the remainder of the Activity; (ii) promoting sustainable outcomes; and (iii) laying the foundation for future nature-based solutions (NbS) that can enhance water and climate resilience in Peru and other countries. The evaluation covers the Activity's implementation from its inception in June 2017 to March 2022 and is based on three criteria:

*Exhibit 1. Objectives per Evaluation Criteria*

RELEVANCE	EFFECTIVENESS	SUSTAINABILITY
Establish whether the NIWS Activity design (strategies and theory of change) and later modifications were relevant.	Identify the main results, establish their contribution to the objectives, and recognize the factors that facilitated/hindered their achievement.	Assess the sustainability of the benefits from the Activity beyond its completion.

### METHODOLOGY

The evaluation used a mixed methodology of qualitative and quantitative techniques. The qualitative component included twenty-nine in-depth virtual interviews with key informants and two field visits to the Carampoma and San Bartolomé communities, (both of which participated in NI projects funded by NIWS), and a recommendations co-creation workshop with NIWS' implementation team. During the field visits, sixty-six community members provided information. The quantitative component of the evaluation involved a review of NIWS Activity documents to assess progress against the performance indicators.

<sup>81</sup> At the national level, NIWS aims to affect policies, programs, and governmental bodies.

<sup>82</sup> The Chira-Piura (Piura), Chillón-Rímac-Lurín-Alto Mantaro (Lima), Quilca-Chili (Arequipa), Tambo-Moquegua (Moquegua), Mayo (San Martín), and Vilcanota- Urubamba (Cusco) basins.

## FINDINGS

The following are the main findings, organized by evaluation question and by Activity objective:

### To what extent are the initial ToC assumptions (including the cause-effect relations) relevant?

To achieve NIWS' goal—scale up NI investments as a strategy for improving water security and resilience to climate change—the Activity's design establishes three objectives and a crosscutting gender focus. The evaluation finds that:

- **Objective 1:** As the concept of NI was not widely known in the field of investment, it was relevant to create a suitable environment for NI adoption.
- **Objective 2:** As information on NI was scarce, it was relevant to include information management as an element of NI-related decision-making.
- **Objective 3:** The strategies within NIWS were primarily aimed at creating a portfolio of NI projects and ensuring their financing, supported by government authorities responsible for their execution. The staff responsible for Activity implementation underestimated the time required to mobilize NI investments and overestimated the quality of implementation progress. Moreover, the Activity's "learning by doing" capacity building model had limited importance in the implementation phase.
- **Crosscutting Objective:** In cooperation with the Government of Canada, the Activity designed and incorporated specific crosscutting gender strategies (Gender Action Plan). However, these strategies were not fully reflected in the Activity's ToC.

### How has the Activity's ToC been adapted over time? What were the reasons for the adaptations and to what extent did they make the ToC more relevant?

The objectives and results of the Activity's ToC did not change over time; instead, the strategies were modified to improve interventions:

- According to the needs of key partners: The Activity adopted a client-based approach resulting in diversified activities and outcomes.
- According to the context: The Activity promoted a consensus among authorities on NI in areas where a greater potential for NI investment promotion was identified.

### What are the Activity's main results to date (foreseen and unforeseen)?

- Objective 1: Creation of a suitable environment for NI adoption
  - The Activity succeeded in raising awareness among national government authorities and governing entities that manage water resources, resulting in NI inclusion in multiple official documents<sup>83</sup>.
  - The Activity faced challenges when enhancing NI awareness and positioning among regional and local government entities due to a high turnover of authorities.

---

<sup>83</sup> The communications strategies implemented were instrumental in disseminating NI information within civil society organizations, adapting the language and presentation style of messages.

- NIWS issued guidelines for developing NI projects at the community level, which emphasized the importance of involving and creating direct benefits for local communities.<sup>84</sup>
- Objective 2: Tool development and dissemination
  - NIWS succeeded in putting in place NI guidelines that previously did not exist, creating tools for improving the quality of projects from identification to culmination stages, and building a cadre of NI specialists.
  - NIWS introduced “communication orchestras”, a new strategy for sharing information and disseminating new tools. This, in turn, contributed to several tools “finding” an institutional home.
- Objective 3: NI Activity design and implementation
  - NIWS contributed to covering the lack of staff, capacities, technical tools, information, and scientific evidence for creating a solid NI project portfolio.
  - The Activity contributed to the creation of a market where sanitation service providers, the Authority for Reconstruction with Changes (ARCC), and regional governments now demand services related to NI project design, which in turn are supplied by advisors and nongovernmental organizations (NGOs).
- Crosscutting Objective: Gender mainstreaming
  - NIWS provided technical assistance to the Ministry of Women and Vulnerable Populations (MIMP) on incorporating gender into the operations of water entities.<sup>85</sup>
    - Efforts in this field were geared toward dealing with entrenched stereotypes, the lack of leadership for implementing gender mainstreaming within institutions, and the absence of gender mainstreaming-related procedures.
  - The Activity promoted multiple gender mainstreaming strategies, including developing tools, forums, and a tailored mentoring of institutions like the Ministry of the Environment (MINAM), Ministry of Women and Vulnerable Populations (MIMP), and NGOs.
  - NIWS made considerable progress in designing guidelines for gender mainstreaming, starting during the NI project design phase.

**What are the main internal and external factors that facilitated/hindered the Activity’s results and objectives?**

- Factors that facilitated the results include:
  - Adaptive management responded to the needs of key partners and the conditions for promoting the involvement of multiple entities.
- The factors that hindered the results include:
  - An unfavorable context of political, social, and economic crises caused by frequent presidential changes and the Covid-19 pandemic. This context affected turnover

---

<sup>84</sup> SUNASS has made more progress than ANA regarding gender integration and is more open to incorporating proposals in this field.

among authorities, the continuity of policies NIWS promoted, and resulted in restrictions on field activities.

The Activity's limited on-site presence hampered adequate follow-up regarding guideline implementation and learning processes.

**Which results do key actors prioritize for the remainder of the Activity?**

- Reinforce the strategies for reaching out to, and involving, local communities.
  - Identify the lessons learned from the most advanced NI projects within the Activity's portfolio.
- Prioritize capacity building activities for NI information and tools that NIWS developed and promoted.
  - The dissemination and appropriation of the information and tools NIWS generated by public water entities is expected to contribute to preserving the use of these materials.
- Prioritize investment for projects in advanced stages.
  - Lessons identified and compiled from completed projects are expected to provide useful information for future projects.

**Which are the most relevant results for ensuring the continuity of benefits from the Activity beyond completion, including those related to gender equality? What steps is NIWS taking to develop the necessary conditions for ensuring the continuity of such benefits?**

- Objective 1: On the normative front, the Activity has contributed to reinforcing a suitable environment for NI adoption, which will depend on the political will to implement those norms in the coming years.
- Objective 2: NI-related guidelines and technical tools have been put in place. The latter are expected to "find" an institutional home among partner authorities to ensure future implementation, updating, and use. This will contribute to information management sustainability in the implementation of future NI projects.
- Objective 3: NIWS has succeeded in building an important NI project portfolio to be implemented in the future by the relevant public entities. At the same time, the Activity's "learning by doing" capacity building model is expected to have limited scope in future stages (implementation, operation, and maintenance of projects).
- Crosscutting Objective: Gender mainstreaming has been incorporated into water entities' norms, thereby contributing to the continuity of benefits:
  - The National Superintendency of Sanitation Services (SUNASS) reinforced institutional work plans and introduced a task force on gender equality.
  - The National Water Authority (ANA) identified a high presence of gender stereotypes hampering gender mainstreaming. In this light, NIWS is developing a strategy based on closer technical assistance to ensure greater progress.

Is it likely that the benefits from the Activity will continue beyond completion? What are the necessary conditions for Activity results to ensure continuity of such benefits? What is the state of the conditions identified?

- Objective 1: the creation of a favorable environment will be maintained via:
  - Consolidation of the information generated by NIWS: the communication strategies were adapted to enhance outreach.
  - Outreach to communities: projects are required to include a compensation component to promote identification and appropriation by inhabitants of intervened basins.
- Objective 2: the tools developed and disseminated will be maintained via:
  - Preservation of knowledge generated by NIWS with technical assistance from specialized consultants and entities responsible for project implementation.
  - Establishment of an institutional home within the Government of Peru for the information NIWS has generated.
- Objective 3: the implemented NI investment portfolio will be maintained via:
  - Consolidation of an NI investment scale-up.
  - Identification of bottlenecks and preparation of guidelines to expedite implementation.
  - Visibility of NI benefits and contribution to promoting further NI projects.

Additionally, it is worth underscoring the involvement of local communities, as they will be in charge of project operation and maintenance in the long run.

- Crosscutting Objective: gender mainstreaming will be maintained via:
  - Considerable openness to gender mainstreaming in the National Superintendency of Sanitation Services (SUNASS).
  - Consolidation of a strategy to promote gender awareness beyond entrenched stereotypes within the National Water Authority (ANA).
  - Involvement of local communities beginning during the launching of NI projects to promote gender mainstreaming in project implementation.

## RECOMMENDATIONS

### For the NIWS Activity

- Compile information concisely to respond to basic NI issues and continue promoting NI benefits, prioritizing permanent staff and technicians.
- Continue to systematically organize the lessons learned during interaction with local communities.
- Promote the linking of projects to local communities' socioeconomic production activities.
- Consider conducting a needs assessment prior to designing strategies in each municipality. In certain cases, gray water infrastructure can be a priority if the population does not receive basic services (water and sanitation).

- Continue to systematically organize the lessons learned during the development of tools and identify the elements that expedited the design and formulation of NI projects.
- Continue tool validation and review based on the compiled technical specifications for the products generated and develop monitoring and evaluation protocols to identify evidence of social and ecohydrological benefits of NI projects.
- Follow-up continuously on tool uptake by the relevant public entities.
- Prepare a registry of consultants with experience in NI projects to promote the utilization of the capacities of the consultants trained under NIWS.
- Continue to build capacities of regional and local governments and implement a strategy to disseminate useful Activity-generated knowledge for designing NI projects at the regional and local levels.
- Increase emphasis on engagement with private sector and new actors (large companies like Coca Cola Company or Backus).
- Continue to develop gender mainstreaming strategies suited to each actor, with an aim to effectively eliminate stereotypes as a barrier to NI projects.
- Expand the Activity's territorial coverage to implement closer monitoring and evaluation.
- Promote higher involvement of the Ministry for Women and Vulnerable Populations in the work dealing with structural gender issues.

#### For USAID

- When gender mainstreaming or other aspects are incorporated after Activity launch, ensure the new approach is added to the activity's ToC.
- Consider specific objectives and interventions that address stereotyping and ensure their implementation.
- Develop differentiated strategies and assess perceptions and paradigms at all stages during interventions that target a government institution.

#### For the NIWS Activity in cooperation with the Government of Peru

- Continue to take the necessary steps for NI inclusion in official documents via technical support and increased awareness among relevant authorities.
- Promote new NI professionals' capacities by incorporating the NI specialist's profile into the scope of the National Civil Service Authority (SERVIR).
- Promote sensitization towards NI inclusion and prioritization within the project portfolio of the Ministry of Economy and Finance (MEF); continue to compile evidence on NI benefits to underpin the strategy for enhancing the Ministry's awareness. Appoint the relevant authority (e.g., Ministry of the Environment) to develop the Ministry of Economy and Finance's awareness strategy.
- Consider implementing an incentive scheme (i.e., a Municipal Incentives Program) targeting regional and local governments to encourage implementation of NI projects.
- Prepare a catalogue of social policies focused on interaction with local communities.
- Identify capacities within the entities responsible for NI projects to design a capacity strengthening roadmap. Design a monitoring and evaluation system for portfolio

implementation. Set up a follow-up and mentoring strategy for sanitation service providers' project implementation. Create an implementation, operation, and maintenance plan for NI projects.

- Continue to institutionalize the information NIWS generated with relevant entities (e.g., Ministry of the Environment).

#### For NI project designers and implementers

- Identify key partners within local communities prior to investing in project implementation in order to better facilitate partners' involvement at all stages.
- Promote a diagnosis of local communities (target population and beneficiaries) during phase 0 that links public investments to communities' main economic activity and the design of NI projects.
- Promote investment in the most advanced projects.
- Promote studies that expedite approval of projects that already comply with the necessary preconditions for mobilization.
- Prepare a work plan in cooperation with Water and Sewage Authority of Lima (SEDAPAL) to 1) incorporate the lessons learned from completed projects; and 2) enhance visibility of NI benefits.
- Strengthen gender equality promotion strategies during interaction with local communities to ensure recognition of women's active participation in NI projects.
- Design a monitoring and evaluation system to follow up on implementation of the tools developed under the Activity.

## ANEXO B: EQUIPO DE EVALUACIÓN

**Raúl Andrade**, líder del equipo. Economista por la Pontificia Universidad Católica del Perú, tiene una maestría y un doctorado en Economía por la Universidad de Washington (EE. UU.). Además, tiene estudios de postgrado en Análisis de Economía Institucional en el Center for the New Institutional Social Sciences. Tiene más de 18 años de experiencia liderando e implementando evaluaciones (incluyendo evaluaciones de impacto, de desempeño, intermedias, finales), líneas de base, sistemas de monitoreo, así como proyectos relacionados con la gestión pública en el Perú y en el extranjero. Ha realizado diversos estudios para importantes instituciones públicas y organismos multilaterales. Es experto en el diseño de trabajos de campo en contextos complejos y tiene experiencia en el uso de métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos) en la evaluación de programas de políticas públicas.

**Gustavo Solano**, especialista ambiental y en infraestructura natural. Licenciado en ingeniería forestal por el Instituto Tecnológico de Costa Rica y máster en administración por la Universidad Interamericana de Costa Rica. Cuenta con más de 30 años de experiencia profesional en el sector ambiental latinoamericano, principalmente en Costa Rica, Nicaragua, Ecuador, Perú, Panamá, Bolivia y Colombia. En los últimos años ha trabajado en el proyecto binacional de sostenibilidad del agua entre Perú y Costa Rica. Ha sido asesor técnico de gobiernos en políticas de cambio climático, REDD, infraestructura natural, sostenibilidad del agua, desarrollo del sector forestal, conservación de la biodiversidad, desarrollo comunitario, tala ilegal y diseño, desarrollo e implementación de programas de pago por servicios ambientales, así como negocios ambientales en general.

**Gabriela López**, especialista en gestión participativa de ecosistemas, evaluación y sistematización de proyectos. Formación interdisciplinaria en ciencias agrarias y ciencias sociales. Magister en Desarrollo Rural del Centro Nacional de Estudios Agronómicos para Regiones Tropicales (CNEARC) de Montpellier, Francia e Ingeniera zootecnista y Bachiller en Ciencias de la Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú. Formación internacional complementaria en Gobernanza para la conservación y Manejo sostenible de ecosistemas en Estados Unidos, Bolivia e Italia. Más de 20 años de experiencia continua en proyectos de conservación, desarrollo rural, cambio climático, adaptación basada en ecosistemas y gestión participativa de ecosistemas frágiles con ONG, el sector público y Cooperación Internacional. Formulación, sistematización y evaluación de proyectos en ONG y con la Cooperación. Facilitación de procesos sociales para la conservación y de eventos. Formación de facilitadores rurales y urbanos. Diseño y desarrollo de metodologías participativas con comunidades de montaña en los Andes y en África.

**Cristina Glave**, especialista en evaluación. Tiene una maestría en Estudios de Desarrollo por la Universidad de Cambridge, Reino Unido, y una licenciatura en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene más de 6 años de experiencia profesional en servicios de consultoría y proyectos de investigación sobre temas de desarrollo. Como experta en desarrollo social, tiene amplia experiencia en la realización de evaluaciones de desempeño de proyectos en áreas como educación, desigualdad, pobreza, disparidad de género, así como experiencia en evaluaciones de impacto utilizando métodos mixtos. Es especialista en técnicas cualitativas, tanto para la recogida de información primaria como para el análisis.

**María Fernanda Delgado**, asistente de investigación. Economista de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 2 años de experiencia profesional especializada en proyectos de políticas públicas que requieren de un intenso análisis económico y social basado en el conocimiento de la

teoría microeconómica y técnicas cuantitativas y cualitativas avanzadas. María Fernanda es consultora senior en el área de Consultoría Económica de APOYO Consultoría.

**Diana Castañeda**, asistente de investigación. Bachiller en Economía de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Ha trabajado en proyectos de políticas públicas, regulación y defensa de la competencia. Diana es consultora en el área de Consultoría Económica de APOYO Consultoría.

**Susana Guevara**, supervisión técnica. Socióloga, máster en evaluación de políticas públicas y gerencia social. Tiene más de 25 años de experiencia en el diseño de programas y proyectos, el desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación, el diseño e implementación de líneas de base, evaluaciones de proceso y de impacto, aplicando métodos cuantitativos y cualitativos. Tiene experiencia en temas de salud, derechos humanos, infancia, género y poblaciones vulnerables.

# ANEXO C: TÉRMINOS DE REFERENCIA – EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

## I. INTRODUCCIÓN

El proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica (INSH), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) y el Gobierno de Canadá, se encuentra actualmente en su cuarto año de ejecución, con una vigencia hasta junio 2023. Es implementado por Forest Trends, con sus socios: Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN), la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), EcoDecisión y el Imperial College London. Forest Trends, USAID y Canada Global Affairs buscan un servicio de consultoría para la realización de una evaluación de medio término del proyecto INSH. Esta evaluación se realizará a través del proyecto MELS “Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad de USAID” (MELS por sus siglas en inglés).

La evaluación se realizará con el propósito de recoger las lecciones aprendidas y brindar recomendaciones para (1) la planificación futura del proyecto INSH, (2) la sostenibilidad de sus beneficios, y (3) el diseño de otras iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza para la resiliencia hídrica y climática en Perú y otros países.

El equipo consultor trabajará de forma conjunta con Forest Trends, USAID Perú y Canada Global Affairs para diseñar e implementar la evaluación de medio término.

A continuación, se presentan los datos generales del Proyecto:

- Número de convenio: 72052718CA00002
- Fechas de implementación del convenio: 12/06/2017 06/05/2023
- Duración del proyecto: 5.5 años
- Monto de financiamiento: USD \$ 27,500,000
- Implementador: Forest Trends
- Oficial de convenio (AOR)/ AOR Alterno: Marisel Allende/Álvaro Gaillour
- Fechas de implementación de la evaluación:

## II. EL PROYECTO A SER EVALUADO

### Marco de resultados

Según el Acuerdo de Cooperación entre USAID, Canada Global Affairs y Forest Trends, el proyecto INSH busca aumentar la seguridad hídrica de las personas, lugares y medios de vida vulnerables a los cambios relacionados con el clima en la hidrología andina. El propósito de esta actividad es ampliar las inversiones en infraestructura natural (IN) con perspectiva de género en Perú como estrategia para regular el suministro de agua y aumentar la resiliencia al cambio climático.

Para lograr este propósito el proyecto plantea tres objetivos y sus correspondientes resultados intermedios (Figura 1).

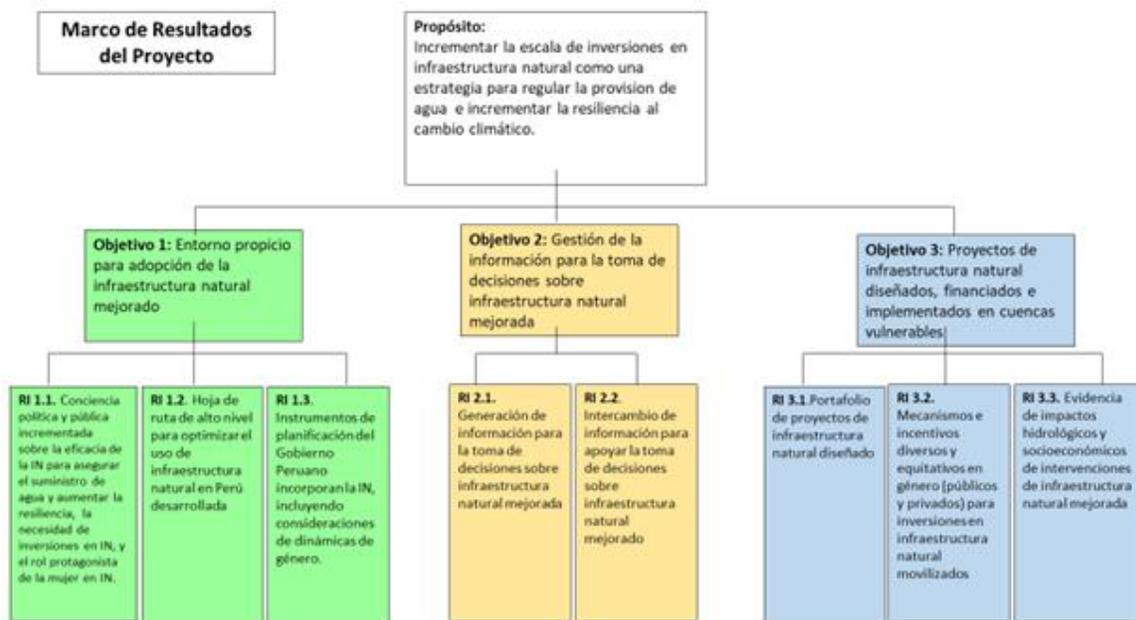


Figura 1. Marco de resultados del proyecto

### Objetivo 1: Entorno propicio para la adopción de la IN mejorado

Resultados intermedios:

1. Conciencia política y pública sobre la eficacia de la IN para asegurar el suministro de agua y aumentar la resiliencia, la necesidad de inversiones en IN, y el rol protagonista de la mujer en la IN.
2. Hoja de ruta de alto nivel para optimizar el uso de IN en Perú desarrollada.
3. Instrumentos de planificación del Gobierno Peruano incorporan la IN, incluyendo consideraciones de dinámicas de género.

### Objetivo 2: Gestión de la información para la toma de decisiones sobre IN mejorada

Resultados intermedios:

1. Generación de información para la toma de decisiones sobre la IN mejorada.
2. Intercambio de información para apoyar la toma de decisiones sobre la IN mejorado.

### Objetivo 3: Proyectos de IN diseñados, financiados e implementados en cuencas vulnerables

Resultados intermedios:

1. Portafolio de proyectos de IN diseñado.
2. Mecanismos e incentivos diversos y equitativos en género (públicos y privados) para inversiones en IN movilizadas.
3. Evidencia de los impactos hidrológicos y socioeconómicos de intervenciones de IN mejorada.

Según se describe en el Documento de Proyecto, el enfoque a utilizar para abordar ciertas limitaciones existentes será fomentar los cambios institucionales a favor de la IN; mejorar las decisiones sobre la IN a lo largo del tiempo mediante una mejor capacidad, información y

herramientas; y movilizar ese apoyo para implementar proyectos y portafolios modelos en las cuencas prioritarias. INSH espera que este esfuerzo ponga en marcha un sistema autosostenible y creciente de desarrolladores de proyectos públicos y privados, evaluadores, retribuyentes, implementadores y financiadores que continuarán ampliando la IN para la seguridad y resiliencia hídrica en Perú más allá de los cinco años de INSH.

### Teoría de Cambio

Acorde al Sistema Automatizado de Directrices sobre la Política Operativa del Ciclo de Programa de USAID, una teoría de cambio (TdC) explica “el razonamiento que está detrás de las preguntas cómo y por qué se espera que se logre un resultado o propósito en un contexto dado”. Describe los supuestos del proyecto en términos de las relaciones lógico-causales entre un enfoque estratégico y los múltiples niveles de las condiciones o resultados preliminares que son necesarios para lograr un resultado a largo plazo. Por otra parte, las cadenas de resultados son una representación gráfica de una teoría del cambio.

Con el fin de hacer más explícita la forma en que los objetivos de INSH se espera logren el propósito del proyecto, el marco de resultados fue traducido en cadenas de resultados que intentan reflejar la relación causal e interrelaciones entre sus diferentes objetivos y resultados esperados. Así, el Documento de Proyecto y los planes de monitoreo y evaluación presentan una cadena de resultados de alto nivel para todo INSH (Figura 2), y una cadena de resultados por objetivo (Anexo 1). La TdC y cadenas de resultados serán utilizadas para esta evaluación. Es importante señalar que la TdC se ha ido adaptando como parte del manejo adaptativo de INSH.

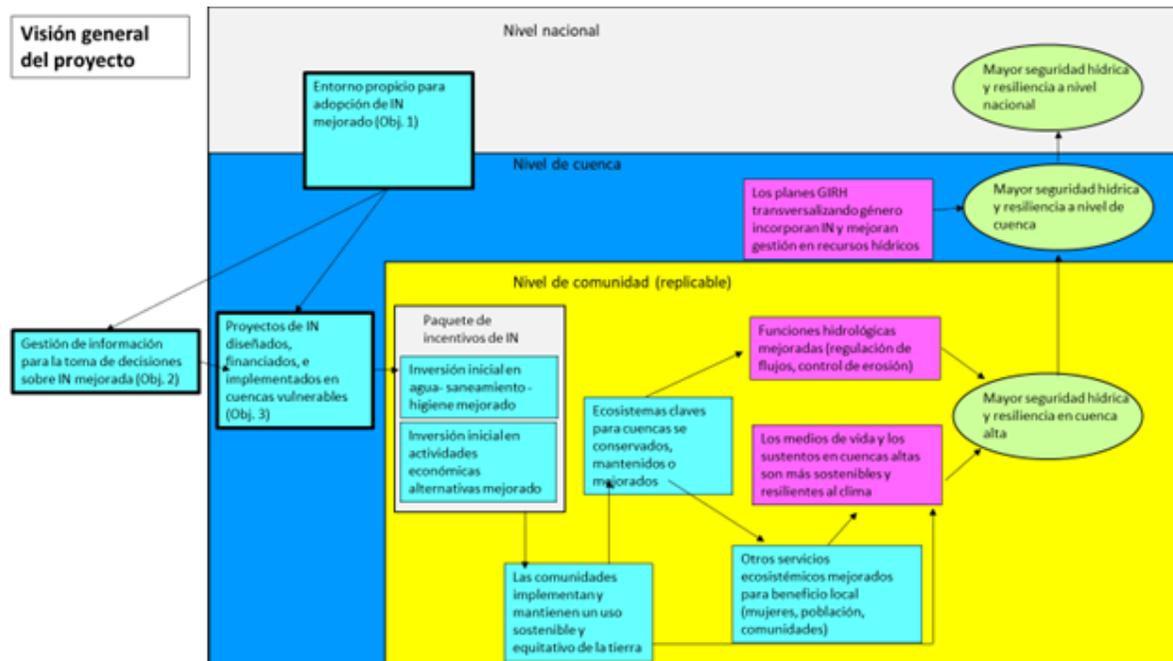


Figura 2. Teoría de cambio de alto nivel presente en el Documento de Proyecto

La cadena de resultados de alto nivel, además de señalar las interrelaciones entre objetivos, hace explícitos los resultados a largo plazo a los que espera contribuir y cómo. Según se desprende de la Figura 2, INSH espera que la mayor inversión en IN (en agua, saneamiento e higiene y en actividades económicas alternativas) se traduzca en que los ecosistemas clave para las cuencas sean conservados, mantenidos o mejorados, y que otros servicios ecosistémicos para beneficio local mejoren. Se entiende que esto permitirá, por un lado, que las funciones hidrológicas mejoren

(regulación de flujos, control de erosión), y por otro que los medios de vida y los sustentos en las cuencas altas sean más sostenibles y resilientes al clima, contribuyendo así a aumentar la seguridad hídrica y la resiliencia en la cuenca alta. Asimismo, a través de la incorporación de IN en los planes de Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH) y la mejora en la gestión de recursos hídricos transversalizando el enfoque de género, INSH espera contribuir a la seguridad hídrica y resiliencia a nivel de toda la cuenca y, finalmente, a nivel nacional.

### III. ANTECEDENTES

Perú presenta una alta vulnerabilidad al cambio climático y a los eventos hidrológicos extremos. Las sequías, incendios forestales y de pastizales, inundaciones y deslizamientos de tierra ocurridos en los últimos años demuestran esta situación. El país enfrenta una crisis hídrica que amenaza con agravarse con la degradación de los ecosistemas y el crecimiento de la población. Así, la necesidad de adaptación ha tomado más relevancia entre las autoridades nacionales, regionales y municipales, existiendo un creciente interés en estrategias que incorporen la IN (conservación, recuperación, manejo y mejora de los ecosistemas).

INSH se concibió en un contexto de importantes avances a nivel político, financiero y técnico del Gobierno de Perú. Con la promulgación de la Ley N° 29338 de Recursos Hídricos en el año 2009, el país adoptó una política basada en la GIRH y la creación de un marco institucional que incorpora el enfoque de Cuenca, descentraliza el manejo y precisa las funciones de la Autoridad Nacional del Agua (ANA). Por otro lado, en 2014 aprobó la Ley N°30215 de Mecanismos por Retribución por Servicios Ecosistémicos (MERESE), y la reglamentó en 2016. Esta Ley tiene el objetivo de promover, regular y supervisar los mecanismos de retribución por servicios ecosistémicos que se derivan de acuerdos voluntarios que establecen acciones de conservación, recuperación y uso sostenible para asegurar la permanencia de los ecosistemas. Parte importante de estos servicios ecosistémicos se asocian con el cuidado y gestión del agua. Por este motivo se diseñaron e implementaron mecanismos legales para financiar las inversiones necesarias para ello.

Los MERESE son esquemas, herramientas, instrumentos e incentivos para generar, canalizar, transferir e invertir recursos económicos, financieros y no financieros, donde se establece un acuerdo entre contribuyente(s) y retribuyente(s) al servicio ecosistémico, orientado a la conservación, recuperación y uso sostenible de las fuentes de los servicios ecosistémicos (Ley N°30215). Asimismo, en los últimos años se han producido importantes compromisos financieros, como la asignación de 130 millones de dólares de las tarifas del agua a proyectos de pagos por MERESE, a la adaptación al cambio climático y a la gestión del riesgo de desastres. Por último, se han desarrollado importantes capacidades técnicas que contribuyen a que estos fondos financien proyectos viables.

Un hito importante en esta transición se produjo en 2012, cuando Forest Trends se asoció con el Ministerio del Ambiente de Perú (MINAM) para establecer la Incubadora de MERESE. Con el apoyo técnico y de coordinación de los socios del Consorcio INSH y financiadores internacionales (incluyendo COSUDE, GIZ y USAID), la Incubadora MERESE ha coordinado desde entonces los esfuerzos a nivel nacional, regional y local para abordar sistemáticamente las barreras a las inversiones efectivas en IN en Perú.

A nivel nacional, la Incubadora proporcionó apoyo clave al MINAM para redactar, aprobar, socializar e implementar la ley de MERESE de 2014 y su reglamento. La Incubadora también cataliza una asociación intersectorial crítica entre el MINAM y la Superintendencia Nacional de Servicios de Agua y Saneamiento (SUNASS), consolidada en el desarrollo coordinado de los respectivos reglamentos sobre IN en el marco de las leyes de MERESE y de la Reforma del Sector Sanitario. La SPDA realizó aportes específicos y decisivos sobre el lenguaje de la Ley MERESE y los

reglamentos asociados, para aclarar y agilizar el marco normativo de las instituciones nacionales. Un punto de referencia relevante en la integración de la perspectiva de género en las políticas públicas ha sido la publicación del Plan Nacional de Acción de Género y Cambio Climático en 2015, con una vigencia hasta el 2021. Está alineado con otras normas peruanas (como la Estrategia Nacional de Cambio Climático, y el Artículo 4 de la Ley N° 28983, de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres) y avala la introducción del enfoque de género en los instrumentos y orientaciones de la gestión pública nacional y subnacional. La responsabilidad de la implementación recae en el MINAM y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), aliados que INSH previó integrar en su Consejo Asesor.

Para hacer realidad el potencial de estos avances legales, CONDESAN, Forest Trends y EcoDecisión desarrollaron herramientas técnicas para el diseño, la evaluación y el seguimiento de la IN rentable. Entre estas herramientas se encuentra el Diagnóstico Hidrológico Rápido (DHR), desarrollado por CONDESAN en colaboración con la SUNASS y el MINAM, que es una metodología para aclarar los objetivos hidrológicos de los usuarios del agua y, a continuación, identificar y priorizar un portafolio de IN a escala de la cuenca hidrográfica utilizando la información disponible. Asimismo, el estudio de las "curvas de costos" dirigido por Forest Trends con CONDESAN, Aquafondo y Kieser & Asociados para evaluar la rentabilidad y la escala potencial de la infraestructura natural para el suministro de agua de Lima representó una de las primeras estimaciones cuantitativas de la rentabilidad de la IN para la disponibilidad de agua en la estación seca. Estas herramientas y análisis han desempeñado un papel fundamental a la hora de informar y fundamentar la asignación de tarifas de agua a los MERESE en Lima y en otras nueve ciudades, que en conjunto representan más de 30 millones de dólares asignados a IN.

En el marco de la Incubadora, el Consorcio apoyó sistemáticamente los primeros esfuerzos para canalizar nuevas asignaciones para IN, en particular de las tarifas de agua y los gobiernos regionales (GOREs). El enfoque del consorcio consistió en catalizar un sistema autosostenible de desarrollo de proyectos mediante el apoyo al MINAM y al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en la elaboración de lineamientos para la elaboración proyectos de inversión pública (PIP) "verdes", proporcionando apoyo técnico y financiero directo a los promotores de proyectos para diseñar los primeros PIP verdes y facilitando su aprobación mediante procesos nuevos y burocráticos. Webinars, talleres macroregionales y capacitaciones específicas impartidas por los socios del Consorcio han difundido estos avances y han generado capacidades para acceder a nuevos fondos y aplicar nuevas herramientas, al tiempo que se ha creado una comunidad de varios centenares de profesionales de la IN en Perú y en la región en general.

En este contexto de importantes avances, MINAM y SUNASS han redoblado su compromiso con la implementación de la IN y los MERESE, donde SUNASS desempeña un papel más amplio dadas sus nuevas responsabilidades de supervisión de las juntas administradoras de agua y saneamiento (JASS) en las zonas rurales. El Gobierno continuó impulsando importantes programas de desarrollo institucional y de fortalecimiento de capacidades para apoyar la GIRH bajo la dirección de la ANA, con las fases 2ª y 3ª del Programa de Modernización de los Recursos Hídricos que inició en 2018, con un importante apoyo del Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF). Este programa se estimaba tendría potencial para apoyar importantes avances en la GIRH, dando a los beneficiarios de la IN aguas abajo confianza en las nuevas inversiones.

Sin embargo, más allá de los avances que existían al momento del diseño del proyecto, persistían también limitaciones que dificulta la ejecución de los fondos existentes a nivel gubernamental y, que, en consecuencia, los programas no habían logrado demostrar su potencial para contribuir a la regulación de la provisión de agua e incremento de la resiliencia de los sistemas naturales o

humanos al cambio climático. En resumen, las limitaciones que justificaron la TdC propuesta por el proyecto son:

- La falta de coordinación entre sectores, que provoca cuellos de botella burocráticos y confusión, retrasa las inversiones en la IN y limita las oportunidades de sinergia intersectorial;
- La falta de un sólido portafolio de proyectos viables para aplicar los fondos asignados por las tarifas del MERESE, lo que limita gravemente la aplicación potencial a corto y medio plazo;
- La falta de capacidad y de una orientación clara para el diseño de IN efectivas, sostenibles y sensibles a las cuestiones de género, lo que da lugar a vacíos de conocimiento de género y contribuye a que los proyectos no logren una seguridad hídrica, medios de subsistencia y resiliencia;
- La falta de capacidad institucional para considerar adecuadamente la IN y la perspectiva de las mujeres en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de los recursos hídricos; y
- Las acotadas fuentes de financiamiento para IN para la seguridad hídrica (en cantidad y sectores retribuyentes) y la gran dependencia de los promotores de proyectos de la cooperación internacional que, en última instancia, limita la escala.

#### IV. PROPÓSITO, OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

##### A) Propósito de la evaluación

El plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEVA) prevé una evaluación de desempeño externa de medio término liderada por USAID. Según la Política de Evaluación de USAID, las evaluaciones de desempeño tienen dos objetivos principales: i) rendir cuentas a las partes interesadas y ii) aprender para mejorar la efectividad de las intervenciones.

A través de la evaluación de medio término, Forest Trends, USAID y Canadá Global Affairs buscan recoger las lecciones aprendidas y brindar recomendaciones para (1) la planificación futura del proyecto INSH, (2) la sostenibilidad de sus beneficios, y (3) el diseño de otras iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza para la resiliencia hídrica y climática en Perú y otros países. Este último punto es particularmente relevante dado el creciente interés de diferentes entidades de cooperación en soluciones basadas en la naturaleza.

Adicionalmente, el proyecto prevé realizar análisis internos de las estrategias de desarrollo de capacidades y de transversalización del enfoque de género antes de la evaluación externa de medio término, dirigidos a abordar dichas temáticas, y explorar con mayor profundidad estos temas específicos. Los resultados de estas evaluaciones estarán disponibles para los evaluadores.

##### B) Objetivos específicos y preguntas de la evaluación

Los objetivos específicos y preguntas para la evaluación de medio término del proyecto INSH se presentan a continuación:

**Objetivo específico I:** Determinar si el diseño del proyecto INSH (estrategias y TdC) y sus modificaciones posteriores han sido las más pertinentes (criterio de evaluación: pertinencia I).

##### Preguntas de evaluación

- I. ¿En qué medida los supuestos o las relaciones causa-efecto de la TdC inicial son pertinentes?

2. ¿Cómo se ha adaptado<sup>2</sup> la TdC y estrategias del proyecto a lo largo del tiempo, cuáles fueron las razones de estas adaptaciones y en qué medida hicieron más pertinente a la teoría de cambio? ¿Qué se aprendió a partir de esa adaptación?

El equipo consultor deberá proporcionar una serie de recomendaciones para el diseño (estrategias, TdC) de nuevas iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza para la resiliencia hídrica y climática con enfoque de género en Perú y otros países.

Objetivo específico 2: Identificar los principales resultados alcanzados (intencionales y no intencionales<sup>3</sup>), determinar su grado de contribución al logro de los objetivos e identificar los factores que han facilitado/facilitan o han obstaculizado/obstaculizan el logro de resultados (criterio de evaluación: eficacia<sup>4</sup>).

Preguntas de evaluación:

1. ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos por el proyecto hasta la fecha (intencionales o no intencionales)? Particularmente con relación a:
  - La promoción de la igualdad de género y su contribución al logro de los objetivos
  - La mejor generación y gestión de información y su contribución a la toma de decisiones en favor del propósito del proyecto
  - El aumento de la conciencia sobre la IN en los actores clave, la generación de voluntad política y en general los avances hacia un entorno propicio para el propósito del proyecto
  - La movilización de fondos públicos y privados para IN<sup>5</sup>
2. ¿Cuáles son los factores clave internos y/o externos que han facilitado/facilitan o han obstaculizado/obstaculizan el logro de los resultados y objetivos del Proyecto?
3. ¿Cuáles son los resultados a priorizar en lo que queda del proyecto?<sup>6</sup>

El equipo consultor deberá proporcionar recomendaciones sobre los resultados a priorizar en la planificación del propio proyecto, y en el diseño de otras iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza para la resiliencia hídrica y climática en Perú y otros países; asimismo, incluirá información sobre los aspectos de contexto o condiciones en las que estos resultados son alcanzables.

Objetivo específico 3: Evaluar la posibilidad de permanencia de los beneficios que el proyecto ha logrado o espera lograr, más allá de su periodo de duración (criterio de evaluación: sostenibilidad<sup>7</sup>).

Preguntas de evaluación:

1. ¿Qué resultados son los más relevantes para asegurar la continuidad de los beneficios que el proyecto ha logrado o espera lograr, más allá de su periodo de ejecución, incluyendo aquellos para promover la igualdad de género?
2. ¿Cuáles son las condiciones que deberían tener los resultados para lograr la continuidad de los beneficios (resultados identificados en la pregunta anterior)? (por ejemplo, grado de apropiación institucional o de respaldo social)
3. ¿Cuál es el estado de las condiciones necesarias (condiciones identificadas en la pregunta anterior) y en qué medida es probable que los beneficios generados por el proyecto se mantengan más allá de su periodo de duración?

4. ¿Qué está haciendo el proyecto para desarrollar o fortalecer las condiciones necesarias para lograr la sostenibilidad de los beneficios? ¿Cuáles estrategias han funcionado mejor y cuáles no han funcionado como se esperaba?

El equipo consultor deberá proporcionar recomendaciones sobre las condiciones a fortalecer para asegurar la sostenibilidad de los beneficios generados por el proyecto y con quién. Considerando, particularmente el contexto dado por el próximo cambio de gobierno.

### **C) Audiencia, usos previstos y difusión de los resultados de la evaluación**

Los destinatarios de las conclusiones de la evaluación de desempeño de medio término del proyecto INSH son USAID, Canada Global Affairs y Forest Trends, con sus socios: Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN), la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), EcoDecisión y el Imperial College London. Por parte del Gobierno del Perú, se incluye al MINAM, MIDAGRI/ANA, SUNASS, MIMP, SEDAPAL, y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

De acuerdo con la política de evaluación de USAID, los hallazgos resultantes serán ampliamente difundidos. En este sentido, para la difusión de resultados se deben contemplar los actores claves (por ejemplo, comunidades, autoridades de gobierno) vinculados a las acciones del proyecto en las seis cuencas priorizadas: (1) Chillón-Rimac-Lurín, Mantaro, (2) Chira-Piura, (3) Quilca-Chili, (4) Urubamba-Vilcanota (Cusco), (5) Tambo-Ilo-Moquegua y, (6) Mayo. Para eso se contará con resúmenes y productos comunicacionales que incluyan la metodología implementada, las principales conclusiones y las recomendaciones.

## **V. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

Para responder las preguntas de evaluación se espera el uso de una metodología de evaluación basada en TdC y en los criterios de evaluación. Asimismo, se espera la adopción de técnicas de evaluación cuantitativas y cualitativas. Las técnicas de recopilación de datos cualitativos incluyen entrevistas con informantes clave, grupos focales, observaciones directas y análisis de documentos. Las técnicas de recopilación de datos cuantitativos incluyen compilación de datos secundarios pertinentes, generados por el proyecto u otras organizaciones. Cabe señalar que, dado que el monitoreo existente se enfoca en identificar el progreso en un número limitado de resultados, y considerando asimismo el interés en identificar resultados no intencionales, la evaluación va a requerir en gran parte una aproximación cualitativa. El trabajo se llevará a cabo de forma virtual, en Lima y en las cuencas priorizadas por el proyecto<sup>8</sup>. La evaluación se realizará en estrecha coordinación con un Equipo Institucional de Apoyo a la Evaluación compuesto por referentes de USAID, Canada Global Affairs y Forest Trends. Este equipo participará en momentos clave con el fin de asegurar que el equipo consultor cuente con la información y apoyo necesarios para un desarrollo eficiente de la misma. Esta coordinación busca, asimismo, asegurar que el proceso permita la apropiación y uso de los resultados por parte de la audiencia de la evaluación. Se espera que el equipo consultor tome en cuenta las [recomendaciones del uso de evaluaciones](#) generadas a partir de la experiencia de USAID Perú.

El equipo consultor proporcionará conocimiento técnico experto para llevar a cabo las siguientes actividades y generar los siguientes entregables:

#### **A) Actividades, cronograma e informes**

El cronograma de actividades y productos se presenta al final de esta sección

Actividad I. Revisión de escritorio de los documentos disponibles del proyecto y elaboración del plan de trabajo con metodología de evaluación e instrumentos de recojo de información: el equipo

consultor llevará a cabo una revisión de la documentación disponible del proyecto INHS para entender la teoría de cambio de INSH. Dos elementos centrales para esto son el marco de resultados y las cadenas de resultados incluidas en el Acuerdo de Cooperación. Las cadenas de resultados constituyen un diagrama que muestra los resultados previstos a corto, medio y largo plazo, lo que conduce en última instancia al resultado esperado para los objetos de conservación y bienestar humano. Intentan reflejar la relación causal e interrelaciones entre los diferentes elementos del marco de resultados. Los evaluadores sintetizarán el grado de avance del proyecto utilizando el marco de resultados y las cadenas de resultados. Incluirán los datos cualitativos y/o cuantitativos encontrados en la documentación del proyecto para cualquier resultado. El equipo consultor también identificará las posibles carencias de datos y tomará nota de cualquier factor limitante para la consecución de un resultado concreto. Los datos de los indicadores y logro de resultados se presentarán al especialista de evaluación de MELs y al Equipo Institucional de Apoyo a la Evaluación para que los revise y comente.

Los datos/informes de seguimiento existentes que el personal de USAID proporcionará al equipo consultor son los siguientes:

- Descripción del programa de INHS (versión ajustada que detalla el aporte de Canadá)
- Planes de monitoreo y evaluación
- Planes operativos anuales
- Informes trimestrales y anuales
- Informes de monitoreo
- Informes y/o productos de los procesos de pausa y reflexión
- Productos y TdR de consultorías que se requieran
- Otros documentos o fuentes de información que puedan ser útiles para el/los evaluador/es

Para la elaboración del plan de trabajo, el equipo consultor deberá reunirse con el Equipo Institucional de Apoyo a la Evaluación de INHS para perfeccionar los objetivos específicos, las preguntas de evaluación y elaborar el plan de trabajo con la metodología de evaluación, métodos de colecta y análisis de datos, productos y cronograma. Los evaluadores deben describir los puntos fuertes y las limitaciones metodológicas asociadas a la metodología propuesta. El equipo consultor debe elaborar la lista definitiva de actores a entrevistar, tomando especial consideración a la rotación de personal productos del cambio de gobierno y a la necesidad de incluir en la evaluación a informantes con conocimiento del proyecto. Los informantes clave incluirán personal de USAID, Canada Global Affairs, el Consorcio INHS, el Gobierno de Perú y otros socios que estén familiarizados con el proyecto (Anexo 2). El equipo consultor recibirá el apoyo de MELs y del Equipo Institucional de Apoyo a la Evaluación para elaborar la lista propuesta, y proporcionar la información de contacto de los informantes clave. El equipo debe proponer entrevistas de forma individual o grupal, así como los casos en los que se deben realizar grupos focales, y elaborará guías con preguntas para las entrevistas y grupos focales con informadores clave. Estas entrevistas y/o grupos focales serán entrevistas a profundidad y guiadas con personas o grupos de personas especialmente informadas sobre un tema específico del proyecto. El equipo consultor debe programar las entrevistas, grupos focales u otros modos de recopilación de datos con las partes interesadas.

El Equipo Institucional de Apoyo a la Evaluación realizará comentarios al plan de trabajo en un plazo de cinco días laborables a partir de su recepción.

**Entregable 1.** Síntesis de la revisión documental y plan de trabajo con metodología de evaluación e instrumentos de recojo de información: la síntesis documental debe incluir un resumen escrito de la revisión de escritorio. El plan de trabajo debe incluir el enfoque conceptual, el diseño de la evaluación con la metodología para responder a las preguntas de la evaluación, un avance de los métodos e instrumentos de recopilación y análisis de datos, una primera muestra para la recolección de datos, cuestionario (serie de preguntas a ser abordadas con los informantes clave) y guías para las entrevistas y grupos focales. Las guías para las entrevistas y grupos focales deben describir los distintos enfoques a tomar en cuenta para el trabajo virtual. Este entregable debe entregarse en la fecha señalada en la tabla para su revisión y posterior aprobación final por el Representante de la Oficina de Contratos (COR) para MELS.

Actividad 2. Informe resumen con hallazgos iniciales de la evaluación, estructura del informe final y diapositivas de presentación: el equipo consultor entregará: a) un resumen de 7 a 10 páginas de los principales hallazgos y conclusiones, así como con la estructura del informe final, y b) una presentación con diapositivas que cubra el resumen elaborado. Ambos productos serán revisados y comentados por el Equipo Institucional de Apoyo a la Evaluación la semana anterior a la fecha programada para la presentación según la tabla 1.

**Entregable 2.** Informe resumen con hallazgos iniciales de la evaluación, estructura del informe final y diapositivas de la presentación. El informe narrativo deberá presentar los hallazgos iniciales en base al análisis de la información obtenida por fuente primaria y secundaria y la estructura del informe final. Las diapositivas presentarán los principales hallazgos de forma sintética. El informe y la presentación se entregarán de acuerdo con el calendario de la tabla 1. El producto será aprobado por el COR de MELS.

**Actividad 3. Taller de co-creación de recomendaciones y borrador de informe de evaluación:** el equipo consultor realizará un taller de co-creación de recomendaciones con participación de los usuarios finales de la evaluación, lo que será coordinado con la ayuda del Equipo Institucional de Apoyo a la Evaluación. El propósito es elaborar conjuntamente las recomendaciones, tomando como insumo los hallazgos encontrados y analizados de forma independiente por el equipo consultor. En esta instancia los hallazgos deben ser presentados de forma tal que facilite la interacción de los participantes con los mismos, y la dinámica debe facilitar el aprendizaje y la co-creación de recomendaciones. Con los insumos de las actividades realizadas previamente y con los resultados del taller, se deberá elaborar el informe de evaluación, el cual se debe compartir con USAID, Canada Global Affairs, Forest Trends y los socios del Consorcio, así como el Gobierno de Perú (MINAM, MINAGRI/ANA, SUNASS, MIMP, SEDAPAL, APCI) para que lo revisen y comenten; USAID y Canada Global Affairs pueden optar por solicitar los comentarios de otras personas para incorporarlos a la versión final.

**Entregable 3.** Informe borrador de evaluación. Informe exhaustivo de todos los resultados asociados a la evaluación que representa un esfuerzo reflexivo basado en una estructura, organización e investigación a fin de responder las preguntas de evaluación. Este informe borrador se entregará según el calendario establecido en la tabla 1 y debe:

- ser un informe técnico de alta calidad que pueda someterse a una revisión por pares y sea publicable
- abordar todas las cuestiones incluidas en los términos de referencia
- incluir todas las secciones clave: portada, índice y lista de acrónimos/glosario de términos, resumen ejecutivo, antecedentes, objetivos y preguntas, metodología, resultados, análisis y conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones para (1) la

planificación futura del proyecto, (2) la sostenibilidad de sus beneficios y, (3) el diseño de otras iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza para la resiliencia hídrica y climática en Perú y otros países, considerando, entre otros, las recomendaciones solicitadas al final de cada bloque de preguntas por objetivo de evaluación..

- incluir los términos de referencia como anexo
- en los antecedentes incluir una introducción con la descripción del proyecto, su lugar de ejecución y contexto, y su teoría del cambio
- describir en detalle la metodología, incluyendo como anexo todas las herramientas utilizadas (cuestionario, pautas para las entrevistas y grupos focales)
- describir las conclusiones con resultados desglosados por género
- describir cualquier limitación de los métodos (por ejemplo, sesgo de selección, sesgo de memoria, diferencias no observables entre grupos, etc.)
- presentar los resultados como hechos, pruebas y datos analizados y no como anécdotas, rumores o una recopilación de opiniones. Las conclusiones deben ser específicas, concisas y estar respaldadas por pruebas cuantitativas o cualitativas sólidas
- identificar adecuadamente las fuentes de información y enumerarlas en un anexo
- distinguir claramente entre resultados, conclusiones y recomendaciones
- respaldar cualquier recomendación con un conjunto específico de conclusiones
- ofrecer recomendaciones organizadas por actor y orientadas a la acción

El entregable debe ser revisado y aprobado por parte del COR de MELS.

**Actividad 4. Informe final, resumen y presentaciones de resultados:** El informe final, el resumen y las diapositivas del informe se enviarán al especialista de evaluación de MELS para la revisión y aporte de comentarios por parte del Equipo Institucional de Apoyo a la Evaluación. El informe final tendrá aproximadamente 50 páginas más los anexos, con un resumen de 5 a 10 páginas en formato word y PDF que USAID podrá publicar en línea. El informe, el resumen y las diapositivas del informe final estarán en español e inglés.

**Entregable 4:** Informe final, resumen y diapositivas de presentación del informe final. El entregable será presentado de acuerdo con el calendario establecido en la tabla 1 y será aprobado por el COR de MELS.

**Actividad 5. Productos comunicacionales y presentaciones a públicos objetivo:** el equipo consultor debe entregar 2 productos comunicacionales (una infografía A3 y un brochure), y deberá presentar, con apoyo de productos comunicacionales adecuados, los resultados de la evaluación a los siguientes públicos objetivos: (1) Equipo Institucional de Apoyo a la Evaluación, (2) Socios de INSH, (3) Gobierno de Perú, (4) Comunidades, (5) Otro actor clave a definir. Los medios de apoyo utilizados durante las presentaciones a los diferentes públicos objetivos estarán en español.

**Entregable 5:** Productos comunicacionales y presentaciones a públicos objetivo. Serán presentados de acuerdo con el calendario establecido en la tabla 1. El COR de MELS será responsable de aprobar estos productos.

## VI. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

El cronograma de presentación de los entregables y una estimación del tiempo estimado se presentan en la tabla I. El inicio de esta secuencia depende del momento en que el plan de trabajo sea aprobado por USAID. Todo el proceso, desde la adjudicación hasta el informe final, se llevará a cabo en un período de aproximadamente 6 meses.

Tabla I: Cronograma de presentación de entregables

Actividad	Entregable	Tiempo estimado (días)	Fecha estimada
1	Síntesis de la revisión documental y plan de trabajo con metodología de evaluación e instrumentos de recojo de información	30	
2	Informe resumen con hallazgos iniciales de la evaluación, estructura del informe final y diapositivas de la presentación	30	
3	Informe de evaluación borrador	20	
4	Informe final, resumen y diapositivas de presentación del informe final	20	
5	Productos comunicacionales y presentaciones a públicos objetivo.	10	
	TOTAL	110	

## VII. EQUIPO DE EVALUACIÓN

### A) Calificaciones recomendadas de el/los evaluadores/es

El equipo de evaluación deberá poseer las siguientes calificaciones:

- Conocimientos y experiencia en evaluación basada en teorías de cambio y técnicas de evaluación cuantitativas, cualitativas y de métodos mixtos
- Conocimiento y experiencia en iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza para la resiliencia hídrica y climática con enfoque de género
- Conocimiento y experiencia en gestión pública del sector de ambiente en Perú
- Conocimiento y experiencia en financiamiento público y privado relacionado a soluciones basadas en la naturaleza en Perú
- Conocimiento y experiencia en diseño comunicacional y desarrollo de piezas gráficas para proyectos de cooperación

Se estima que estas calificaciones se encontrarán en un equipo de consultores compuesto por un(a) líder experto en evaluaciones, un(a) especialista en financiamiento público y privado, un(a) especialista en gestión pública del sector de medio ambiente, un(a) especialista en iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza para la resiliencia hídrica y climática, un(a) especialista en género y un(a) especialista en comunicaciones. Su composición está sujeta a mejoras como parte de la propuesta inicial.

Jefe de equipo/Especialista en evaluaciones

- Profesional en economía, administración pública, ciencias políticas con estudios de postgrado en medio ambiente, administración pública, derecho, ciencias sociales, políticas públicas, o campo relacionado
- Experiencia previa sobre la evaluación de proyectos o programas en América Latina no menor a 12 años, preferiblemente en temas de medio ambiente y gestión de recursos hídricos en Perú
- Dominio demostrado de metodologías de evaluación basadas en teorías de cambio, y herramientas cuantitativas y cualitativas para el recojo de información
- Experiencia deseable con temas de género e interculturalidad (no excluyente)
- Fluidez en inglés y español

#### Especialista en financiamiento público y privado

- Profesional en economía, administración pública, ciencias políticas con estudios de postgrado relacionados a la gestión de negocios, análisis financiero o afines.
- Experiencia profesional relevante en inversiones del sector público y privado no menor a 8 años.
- Experiencia deseable en servicios ecosistémicos o recursos naturales.
- Experiencia deseable con empresas y asociaciones del sector privado en Perú, así como los arreglos institucionales y mecanismos financieros que facilitan la participación del sector privado en el desarrollo de bienes comunes (ej., Obras por Impuestos, PIPs, asociaciones público-privadas).
- Excelentes habilidades de escritura en español y conocimiento práctico del inglés.

#### Especialista en gestión pública del sector de medio ambiente

- Profesional de gestión pública con un mínimo de una maestría en medio ambiente, administración pública, derecho, ciencias sociales, políticas, o campo relacionado.
- Experiencia demostrada en gestión pública particularmente en el sector medioambiental y gestión de recursos hídricos no menor a 8 años
- Amplio conocimiento del Estado peruano y los actores públicos, privados y no gubernamentales principales en el tema de infraestructura natural en el Perú.
- Altamente deseable conocimiento de la Ley N°30215 de Mecanismos por de Retribución por Servicios Ecosistémicos
- Excelentes habilidades de escritura en español y conocimiento práctico del inglés.

#### Especialista en iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza para la resiliencia hídrica y climática

- Profesional de ciencias medioambientales, con un mínimo de una maestría en cambio climático, manejo de recursos naturales y medio ambiente, o campos relacionados
- Experiencia relevante en investigación/evaluación de iniciativas de soluciones basadas en la naturaleza, específicamente en resiliencia hídrica y climática no menor a 7 años
- Excelentes habilidades de escritura en español y conocimiento práctico del inglés.

#### Especialista en género

- Profesional con estudios formales en género y como mínimo una maestría en sociología, antropología, economía o un campo de ciencias sociales relevante
- Experiencia demostrada en la transversalización de género en la gestión y políticas públicas en el Perú, cambio climático, manejo de recursos naturales o medio ambiente
- Excelentes habilidades de escritura en español y conocimiento práctico del inglés.

#### Especialista en comunicaciones

- Profesional con estudios formales en comunicación, publicidad, marketing, periodismo o carreras afines
- Experiencia comprobada con software de diseño comunicacional y desarrollo de piezas gráficas (por ejemplo: infografías, arte digital para redes sociales, videos animados, presentaciones, brochures, entre otros) no menor a 5 años
- Deseable experiencia de trabajo con los grupos de interés del sector público, privado y de cooperación internacional asociado a cambio climático, manejo de recursos naturales o medio ambiente en Perú
- Excelentes habilidades de escritura en español y conocimiento práctico del inglés.

### **B) Composición del equipo de evaluación**

El/los evaluadores/es independientes responderán al líder de evaluaciones de MELS. El equipo consultor tendrá además el apoyo de un Equipo Institucional de Apoyo a la Evaluación compuesto por referentes de USAID, *Canada Global Affairs* y *Forest Trends*.

## **VII. GESTIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

### **A. Ejecución de la evaluación**

El/la Líder de Evaluaciones de the Monitoring, Evaluation, and Learning for Sustainability (MELS) es el/la responsable de liderar esta evaluación. En coordinación con el COR y el oficial de monitoreo y evaluación de la Oficina de Medioambiente y Desarrollo Sostenible (ESG) de USAID, el/la líder administrará todas las actividades de la evaluación. En este sentido, MELS es el responsable final de la evaluación y se espera un trabajo articulado con todo el equipo de evaluación, incluyendo los referentes institucionales de USAID, *Canadá Global Affairs* y *Forest Trends*. Todos los temas técnicos y administrativos del equipo evaluador y USAID deberán ser canalizados a través de el/la líder de evaluaciones de MELS y viceversa, para coordinar de manera eficiente y clara de tal manera de maximizar el encuentro de expectativas entre las partes.

Se espera una comunicación fluida verbal y escrita entre MELS y el equipo evaluador. Se espera que el jefe del equipo de evaluación haga su mayor esfuerzo para mantener al líder de evaluaciones MELS informado, asegurando que las expectativas de todas las partes interesadas principales se estén cumpliendo.

Es responsabilidad del jefe del equipo informar al líder de evaluaciones MELS de cualquier situación no prevista que pueda afectar la calidad o las fechas de los entregables o cualquier otra actividad significativa.

### **B. Logística**

Los evaluadores serán responsables de hacer sus propios arreglos de espacio, plataformas virtuales, materiales o equipos necesario para llevar a cabo la evaluación, transporte (si el contexto de emergencia sanitaria lo habilita).

# ANEXO D: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

## GUÍA DE ENTREVISTA – EJECUTORES (FOREST TRENDS, CONDESAN Y SPDA)

Duración aproximada: 90 minutos

### PÚBLICO OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

La guía de entrevista está dirigida a los ejecutores del Proyecto INSH. El objetivo de esta entrevista es recoger información sobre la intervención del Proyecto de Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica en el Perú (INSH). En esa línea, esta herramienta tiene como objetivo recoger las percepciones, opiniones y experiencias de actores clave sobre el diseño, implementación y resultados del Proyecto INSH.

La presente herramienta es una guía y, como tal, es dinámica y flexible ya que pueden ser adaptadas al contexto y al perfil de los participantes. La aplicación se realizará personalmente, en un ambiente adecuado y se solicitará al entrevistado el debido consentimiento para ser grabado.

### IDENTIFICACIÓN

Entidad	
Posición / cargo actual	
Fecha de incorporación a la entidad	
Fecha de realización de la entrevista	

### PRESENTACIÓN

El objetivo del presente estudio es analizar aspectos del diseño, implementación y resultados del Proyecto INSH. En particular, se indagará sobre el desempeño alcanzado por el Proyecto INSH, las fortalezas y las dificultades identificadas en su implementación.

E: Buenos días/tardes. El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones sobre el desempeño del Proyecto INSH y recoger sus sugerencias sobre posibles mejoras.

Antes de iniciar le pido su consentimiento para sostener esta entrevista y poder grabarla con el objetivo de no perder información valiosa que usted nos pueda brindar. Para ello, hemos preparado una ficha de consentimiento que agradeceré pueda firmar en señal de conformidad. [Enviar o entregar hoja de consentimiento. Si la entrevista es virtual, leer el consentimiento informado]

### SECCIÓN I. INTRODUCCIÓN

I. ¿Qué funciones tiene usted en la entidad en la que labora? ¿Cuáles son las principales actividades que realiza en el marco del proyecto INSH?

### SECCIÓN II. PERTINENCIA

E: El objetivo de esta sección es identificar el grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades y prioridades de promoción de la infraestructura natural en el Perú planteadas por las partes interesadas (ejecutores).

La Teoría de Cambio (TdC) describe las “relaciones entre las estrategias propuestas, los Objetivos y los Resultados que se esperan alcanzar, organizados bajo una secuencia de causalidad y resultados parciales que van sumando hacia resultados de mayor jerarquía”. En esta línea, el proyecto INSH propone tres Objetivos y ocho Resultados Intermedios para obtener una (i) mayor seguridad hídrica y (ii) mayor resiliencia al cambio climático (Plan MEVA 2020).

2. ¿Cómo se ha adaptado la TdC del Proyecto? ¿En qué medida hicieron más pertinente la TdC con los objetivos finales del Proyecto?
3. ¿En qué medida los objetivos y las actividades actuales del Proyecto INSH dan respuesta a las necesidades y prioridades de la promoción de la infraestructura natural en el Perú? ¿Por qué?
4. ¿Cómo se ha adaptado la TdC del Proyecto considerando la inclusión de la igualdad de género? ¿En qué medida se encuentra alineada con la Estrategia y Plan de Acción de Género (2019)?

### SECCIÓN III. EFICACIA

E: El objetivo de esta sección es identificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por el Proyecto INSH, los principales resultados alcanzados y los factores que han facilitado u obstaculizado el cumplimiento de los resultados.

5. ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos por el Proyecto hasta la fecha (previstos y no previstos)?
6. Respecto a los productos (información, procesos, mecanismos, herramientas, capacidades y enfoques, asistencia técnica) generados y/o canalizados por el Proyecto, ...
  - 6.1. ¿Qué productos ha generado y/o canalizado el Proyecto como aporte en su institución?
  - 6.2. ¿Cómo han utilizado los socios del proyecto estos productos en la toma de decisiones relacionada con IN?
  - 6.3. Desde su percepción, ¿de qué forma hicieron suyos estos productos canalizados por el Proyecto?
7. Desde su percepción, ¿en qué medida se han incrementado la movilización de los recursos (financieros y otros) para infraestructura natural por la influencia del Proyecto INSH?
8. Considerando los avances hasta la fecha, ¿qué resultados considera que se deben priorizar en el tiempo restante del Proyecto INSH?

### SECCIÓN IV. SOSTENIBILIDAD

E: El objetivo de esta sección es indagar sobre la continuidad de la generación de los resultados y beneficios asociados al Proyecto, tanto a lo largo de su vida útil como después de culminado su período de ejecución.

9. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por el Proyecto se mantendrán después de su ejecución? ¿Cuáles considera que son los resultados más relevantes para garantizar la continuidad de los beneficios? *[Los beneficios del Proyecto son: (i) mayor seguridad hídrica y (ii) mayor resiliencia al cambio climático]*
10. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por el Proyecto respecto a la igualdad de género se mantendrán después de su ejecución? ¿Cuáles considera que son los resultados más relevantes para garantizar la continuidad de la igualdad de género promovida por el Proyecto?

- I 1. ¿Qué actividades se están consolidando en su institución para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto en el tiempo?
- I 2. ¿En qué medida considera que los factores del contexto (ej. legislación, política, situación económica, demandas sociales) favorecen o dificultan la continuación de las actividades del Proyecto que desembocan en los resultados?

Resultados:

- La **sensibilización** de las principales partes interesadas sobre la IN, la generación de voluntad política para aumentar la inversión en la IN y la ayuda en la planificación del Gobierno Peruano para incorporar la IN dentro de la agenda política (objetivo 1).
- La **mejora de la generación y gestión de la información** y su contribución a la toma de decisiones (objetivo 2).
- La **movilización de fondos públicos y privados** para el diseño, financiamiento e implementación de la IN (objetivo 3).
- La **promoción de la igualdad de género** en la gestión de los recursos hídricos y la infraestructura natural y su contribución a la igualdad de género (objetivo transversal).

[En caso de que no se mencione el desempeño de los socios del Proyecto como un factor del contexto en la pregunta anterior, se realizará la siguiente pregunta]

- I 3. Desde su percepción, ¿en qué medida considera que los socios del Proyecto son capaces y están motivados (capacidad técnica, recursos financieros, apropiación) para continuar las actividades que contribuyan a la consecución de los resultados?
- I 4. Desde su percepción, en términos de sostenibilidad de los resultados de largo plazo, ¿qué otras instituciones o actores se deberían involucrar con el Proyecto para que este tenga continuidad en el largo plazo? ¿De qué manera debieran participar o involucrarse? *[Completar las respuestas en función del objetivo al que estarían vinculadas las instituciones]*

Objetivos:

- Objetivo 1: La **sensibilización** de las principales partes interesadas sobre la IN, la generación de voluntad política para aumentar la inversión en la IN y la ayuda en la planificación del Gobierno Peruano para incorporar la IN dentro de la agenda política. *[Aplica a SPDA]*
- Objetivo 2: La **mejora de la generación y gestión de la información** y su contribución a la toma de decisiones. *[Aplica a CONDENSAN e Imperial College London]*
- Objetivo 3: La **movilización de fondos públicos y privados** para el diseño, financiamiento e implementación de la IN. *[Aplica a CONDENSAN, Forest Trends y EcoDecisión]*
- Objetivo 4: La **promoción de la igualdad de género** en la gestión de los recursos hídricos y la infraestructura natural y su contribución a la igualdad de género. *[Aplica a todos]*

## SECCIÓN V. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

E: El objetivo de esta sección es identificar lecciones aprendidas y recomendaciones concretas relacionadas al diseño y ejecución del Proyecto INSH que permitan mejorar su desempeño.

- I 5. Desde su percepción, ¿cuáles considera que son las principales lecciones aprendidas en el diseño, cumplimiento de los resultados y objetivos del Proyecto INSH?
- I 6. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el Proyecto?

## GUÍA DE ENTREVISTA – RECTORES DE INVERSIÓN

Duración aproximada: 1 hora

### PÚBLICO OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

La guía de entrevista está dirigida a los rectores de inversión del Proyecto INSH. El objetivo de esta entrevista es recoger información sobre la intervención del Proyecto de Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica en el Perú (INSH). En esa línea, esta herramienta tiene como objetivo recoger las percepciones, opiniones y experiencias de actores clave sobre el diseño, implementación y resultados del Proyecto INSH.

La presente herramienta es una guía y, como tal, es dinámica y flexible ya que pueden ser adaptadas al contexto y al perfil de los participantes. La aplicación se realizará personalmente, en un ambiente adecuado y se solicitará al entrevistado el debido consentimiento para ser grabado.

### IDENTIFICACIÓN

Entidad	
Posición / cargo actual	
Fecha de incorporación a la entidad	
Fecha de realización de la entrevista	

### PRESENTACIÓN

El objetivo del presente estudio es analizar aspectos del diseño, implementación y resultados del Proyecto INSH. En particular, se indagará sobre el desempeño alcanzado por el Proyecto INSH, las fortalezas y las dificultades identificadas en su implementación.

E: Buenos días/tardes. El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones sobre el desempeño del Proyecto INSH y recoger sus sugerencias sobre posibles mejoras.

Antes de iniciar le pido su consentimiento para sostener esta entrevista y poder grabarla con el objetivo de no perder información valiosa que usted nos pueda brindar. Para ello, hemos preparado una ficha de consentimiento que agradeceré pueda firmar en señal de conformidad. [Enviar / entregar hoja de consentimiento. Si la entrevista es virtual, leer el consentimiento informado]

### SECCIÓN I. INTRODUCCIÓN

1. ¿Qué funciones tiene usted en la entidad en la que labora? ¿Cuáles son las principales actividades que realiza?
2. ¿Qué conoce acerca del Proyecto INSH (concepto, objetivos, resultados)? ¿Cuáles son las actividades que realiza su entidad en el marco del Proyecto INSH?

### SECCIÓN II. PERTINENCIA

E: El objetivo de esta sección es identificar el grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades y prioridades de promoción de la infraestructura natural en el Perú planteadas por las partes interesadas (rectores).

3. ¿Considera que los objetivos y actividades del Proyecto INSH se orientan a lograr incrementar la escala de inversiones en infraestructura natural en el Perú? ¿Por qué? *[Mostrar anexo con el listado de objetivos y actividades del Proyecto]*
4. ¿Cómo se ha incorporado la inclusión de la igualdad de género en el desarrollo del Proyecto INSH?

### SECCIÓN III. EFICACIA

E: El objetivo de esta sección es identificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por el Proyecto INSH, los principales resultados alcanzados y los factores que han facilitado u obstaculizado el cumplimiento de los resultados.

5. Desde su percepción, ¿cuáles son los principales resultados obtenidos por el Proyecto hasta la fecha? Especialmente en relación con:
  - La **sensibilización** de las principales partes interesadas sobre la infraestructura natural, la generación de voluntad política para aumentar la inversión en la infraestructura natural y la ayuda en la planificación del Gobierno Peruano para incorporar la infraestructura natural dentro de la agenda política (objetivo 1).
  - La **mejora de la generación y gestión de la información** y su contribución a la toma de decisiones (objetivo 2).
  - La **movilización de fondos públicos y privados** para el diseño, financiamiento e implementación de la infraestructura natural (objetivo 3).
  - La promoción de la igualdad de género en la gestión de los recursos hídricos y la infraestructura natural y su contribución a la igualdad de género (objetivo transversal).
6. Respecto a los productos (información, procesos, mecanismos, herramientas, capacidades y enfoques, asistencia técnica) generados y/o canalizados por el Proyecto,
  - 6.1 ¿Qué productos ha generado y/o canalizado el Proyecto como aporte en su institución?
  - 6.2 ¿Cómo han utilizado estos productos en la toma de decisiones relacionada con IN?
  - 6.3 Desde su percepción, ¿de qué forma hicieron suyos estos productos canalizados por el Proyecto?
7. Desde su percepción, ¿en qué medida se han incrementado la movilización de recursos (financieros y otros) para infraestructura natural por la influencia del Proyecto INSH?
8. Considerando los avances hasta la fecha, ¿qué resultados considera que se deben priorizar en el tiempo restante del Proyecto INSH?
9. Sobre los proyectos de inversión en IN, ¿qué actores participan en el diseño y formulación? ¿Estos actores tienen la capacidad para el diseñar y formular estos proyectos?

### SECCIÓN IV. SOSTENIBILIDAD

E: El objetivo de esta sección es indagar sobre la continuidad de la generación de los beneficios asociados al Proyecto, tanto a lo largo de su vida útil como después de culminado su período de ejecución.

10. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por el Proyecto se mantendrán después de su ejecución? ¿Cuáles considera que son los resultados más relevantes para

garantizar la continuidad de los beneficios? [Los beneficios del Proyecto son: (i) mayor seguridad hídrica y (ii) mayor resiliencia al cambio climático]

- I 1. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por el Proyecto respecto a la igualdad de género se mantendrán después de su ejecución? ¿Cuáles considera que son los resultados más relevantes para garantizar la continuidad de la igualdad de género promovida por el Proyecto?
- I 2. ¿Qué actividades se están consolidando en su institución para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto en el tiempo?

Resultados:

- La **sensibilización** de las principales partes interesadas sobre la IN, la generación de voluntad política para aumentar la inversión en la IN y la ayuda en la planificación del Gobierno Peruano para incorporar la IN dentro de la agenda política (objetivo 1).
- La **mejora de la generación y gestión de la información** y su contribución a la toma de decisiones (objetivo 2).
- La **movilización de fondos públicos y privados** para el diseño, financiamiento e implementación de la IN (objetivo 3).
- La **promoción de la igualdad de género** en la gestión de los recursos hídricos y la infraestructura natural y su contribución a la igualdad de género (objetivo transversal).

En caso no se mencione la capacidad de la entidad en la pregunta anterior, se realiza la siguiente pregunta.

- I 3. Desde su percepción, ¿en qué medida su entidad está en capacidad (capacidad técnica, recursos financieros, apropiación) de continuar las actividades del Proyecto INSH que contribuyan a la consecución de los resultados?

## SECCIÓN V. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

E: El objetivo de esta sección es identificar lecciones aprendidas y recomendaciones concretas relacionadas a la ejecución del Proyecto que permitan mejorar su desempeño.

- I 4. Desde su percepción, ¿cuáles considera que son las principales lecciones aprendidas en el diseño, cumplimiento de los resultados y objetivos del Proyecto INSH?
- I 5. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el Proyecto?

## GUÍA DE ENTREVISTA – FORMULADORES Y EJECUTORES DE LA INVERSIÓN

Duración aproximada: 2 horas

### PÚBLICO OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

La guía de entrevista está dirigida a los formuladores y ejecutores de la inversión del Proyecto INSH. El objetivo de esta entrevista es recoger información sobre la intervención del Proyecto de Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica en el Perú (INSH). En esa línea, esta herramienta tiene como objetivo recoger las percepciones, opiniones y experiencias de actores clave sobre el diseño, implementación y resultados del Proyecto INSH.

La presente herramienta es una guía y, como tal, es dinámica y flexible ya que pueden ser adaptadas al contexto y al perfil de los participantes. La aplicación se realizará personalmente, en un ambiente adecuado y se solicitará al entrevistado el debido consentimiento para ser grabado.

### IDENTIFICACIÓN

Entidad	
Posición / cargo actual	
Fecha de incorporación a la entidad	
Fecha de realización de la entrevista	

### PRESENTACIÓN

El objetivo del presente estudio es analizar aspectos del diseño, implementación y resultados del Proyecto INSH. En particular, se indagará sobre el desempeño alcanzado por el Proyecto INSH, las fortalezas y las dificultades identificadas en su implementación.

E: Buenos días/tardes. El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones sobre el desempeño del Proyecto INSH y recoger sus sugerencias sobre posibles mejoras.

Antes de iniciar le pido su consentimiento para sostener esta entrevista y poder grabarla con el objetivo de no perder información valiosa que usted nos pueda brindar. Para ello, hemos preparado una ficha de consentimiento que agradeceré pueda firmar en señal de conformidad. [Enviar / entregar hoja de consentimiento. Si la entrevista es virtual, leer el consentimiento informado]

### SECCIÓN I. INTRODUCCIÓN

1. ¿Qué funciones tiene usted en la entidad en la que labora? ¿Cuáles son las principales actividades que realiza?
2. ¿Qué conoce acerca del Proyecto INSH (concepto, objetivos, resultados)? ¿Cuáles son las actividades que realiza su entidad en el marco del Proyecto INSH?

### SECCIÓN II. PERTINENCIA

E: El objetivo de esta sección es identificar el grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades y prioridades de promoción de la infraestructura natural en el Perú planteadas por las partes interesadas.

3. ¿Considera que los objetivos y actividades del Proyecto INSH se orientan a lograr incrementar la escala de inversiones en infraestructura natural en el Perú? ¿Por qué? *[Mostrar anexo con el listado de objetivos y actividades del Proyecto]*
4. ¿Cómo se ha incorporado la inclusión de la igualdad de género en el desarrollo del Proyecto INSH?

### SECCIÓN III. EFICACIA

E: El objetivo de esta sección es identificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por el Proyecto INSH, los principales resultados alcanzados y los factores que han facilitado u obstaculizado el cumplimiento de los resultados.

5. Desde su percepción, ¿cuáles son los principales resultados obtenidos por el Proyecto hasta la fecha? Especialmente en relación con:
  - La **sensibilización** de las principales partes interesadas sobre la infraestructura natural, la generación de voluntad política para aumentar la inversión en la infraestructura natural y la ayuda en la planificación del Gobierno Peruano para incorporar la infraestructura natural dentro de la agenda política (objetivo 1).
  - La **mejora de la generación y gestión de la información** y su contribución a la toma de decisiones (objetivo 2).
  - La **movilización de fondos públicos y privados** para el diseño, financiamiento e implementación de la infraestructura natural (objetivo 3).
  - La promoción de la igualdad de género en la gestión de los recursos hídricos y la infraestructura natural y su contribución a la igualdad de género (transversal).
6. Respecto a los productos (información, procesos, mecanismos, herramientas, capacidades y enfoques, asistencia técnica) generados y/o canalizados por el Proyecto,
  - 6.1 ¿Qué productos ha generado y/o canalizado el Proyecto como aporte en su institución?
  - 6.2 ¿Cómo han utilizado estos productos en la toma de decisiones relacionada con IN?
  - 6.3 Desde su percepción, ¿de qué forma hicieron suyos estos productos canalizados por el Proyecto?
7. Desde su percepción, ¿en qué medida se han incrementado la movilización de los recursos (financieros y otros) para infraestructura natural por la influencia del Proyecto INSH?
8. Considerando los avances hasta la fecha, ¿qué resultados considera que se deben priorizar en el tiempo restante del Proyecto INSH?

### SECCIÓN IV. SOSTENIBILIDAD

E: El objetivo de esta sección es indagar sobre la continuidad de la generación de los beneficios asociados al Proyecto, tanto a lo largo de su vida útil como después de culminado su período de ejecución.

9. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por el Proyecto se mantendrán después de su ejecución? ¿Cuáles considera que son los resultados más relevantes para garantizar la continuidad de los beneficios? *[Los beneficios del Proyecto son: (i) mayor seguridad hídrica y (ii) mayor resiliencia al cambio climático]*

10. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por el Proyecto respecto a la igualdad de género se mantendrán después de su ejecución? ¿Cuáles considera que son los resultados más relevantes para garantizar la continuidad de la igualdad de género promovida por el Proyecto?
11. ¿Qué actividades están consolidando en su institución para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto en el tiempo?

Resultados:

- La **sensibilización** de las principales partes interesadas sobre la IN, la generación de voluntad política para aumentar la inversión en la IN y la ayuda en la planificación del Gobierno Peruano para incorporar la IN dentro de la agenda política (objetivo 1).
- La **mejora de la generación y gestión de la información** y su contribución a la toma de decisiones (objetivo 2).
- La **movilización de fondos públicos y privados** para el diseño, financiamiento e implementación de la IN (objetivo 3).
- La **promoción de la igualdad de género** en la gestión de los recursos hídricos y la infraestructura natural y su contribución a la igualdad de género (objetivo transversal).

[En caso no se mencione la capacidad de la entidad en la pregunta anterior, se realiza la siguiente pregunta.]

12. Desde su percepción, ¿en qué medida su entidad está en capacidad (capacidad técnica, recursos financieros, apropiación) de continuar las actividades del Proyecto INSH que contribuyan a la consecución de los resultados?

## SECCIÓN V. SOBRE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

E: El objetivo de esta sección es indagar sobre los procesos del Proyecto en cada una de las fases de los proyectos de inversión e identificar posibles cuellos de botella y oportunidades de mejora en los procesos.

E: A continuación, se harán algunas preguntas en relación con los proyectos de inversión que haya formulado o ejecutado.

Sobre el diseño y formulación, ...

13. ¿De dónde surge la iniciativa para llevar a cabo los proyectos de inversión de IN? ¿Cómo es el proceso de diseño y formulación de los proyectos de inversión de IN?
14. ¿Considera que los estudios permiten caracterizar de forma adecuada el proyecto de inversión de IN requerido?

Sobre el financiamiento, ...

15. ¿Cuáles son los pasos que seguir para obtener el financiamiento? ¿Se aplican correctamente y durante los plazos previstos?

Sobre la ejecución, ...

16. ¿Cómo es el proceso de ejecución de los proyectos de inversión de IN?
17. ¿Qué dificultades se enfrentan durante la ejecución del proyecto de inversión de IN? [Por ejemplo: desacuerdos con los contratistas, incumplimiento de contratos, etc.] ¿Cómo se resuelven?

- 18.** ¿Se requiere participación de la comunidad? ¿Cómo se selecciona a los trabajadores?
- 19.** ¿En qué etapas del proyecto participan las mujeres? ¿cuáles son las actividades que realizan?

Sobre seguimiento y evaluación, ...

- 20.** ¿Cuál es el estado actual de la infraestructura del proyecto de inversión de IN? ¿Existe alguna limitación para la operación del proyecto de IN?
- 21.** En general, ¿qué acciones de seguimiento realizan las entidades a cargo de las intervenciones del proyecto de IN? ¿Qué fuentes de información y medios de verificación utilizan? ¿Qué indicadores reportan? ¿Con qué frecuencia?

Sobre sostenibilidad, ...

- 22.** Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por los proyectos de IN se mantendrán después de su ejecución?

## SECCIÓN VI. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

E: El objetivo de esta sección es identificar lecciones aprendidas y recomendaciones concretas relacionadas al diseño y ejecución del Proyecto INSH que permitan mejorar su desempeño.

- 23.** Desde su percepción, ¿cuáles considera que son las principales lecciones aprendidas en el diseño, cumplimiento de los resultados y objetivos del Proyecto INSH?
- 24.** ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el Proyecto?

## GUÍA DE ENTREVISTA – GENERADORES Y DIFUSORES DE INFORMACIÓN PARA LA INVERSIÓN

Duración aproximada: 1 hora

### PÚBLICO OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

La guía de entrevista está dirigida a los generadores y difusores de información para la inversión del Proyecto INSH. El objetivo de esta entrevista es recoger información sobre la intervención del Proyecto de Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica en el Perú (INSH). En esa línea, esta herramienta tiene como objetivo recoger las percepciones, opiniones y experiencias de actores clave sobre el diseño, implementación y resultados del Proyecto INSH.

La presente herramienta es una guía y, como tal, es dinámica y flexible ya que pueden ser adaptadas al contexto y al perfil de los participantes. La aplicación se realizará personalmente, en un ambiente adecuado y se solicitará al entrevistado el debido consentimiento para ser grabado.

### IDENTIFICACIÓN

Entidad	
Posición / cargo actual	
Fecha de incorporación a la entidad	
Fecha de realización de la entrevista	

### PRESENTACIÓN

El objetivo del presente estudio es analizar aspectos del diseño, implementación y resultados del Proyecto INSH. En particular, se indagará sobre el desempeño alcanzado por el Proyecto INSH, las fortalezas y las dificultades identificadas en su implementación.

E: Buenos días/tardes. El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones sobre el desempeño del Proyecto INSH y recoger sus sugerencias sobre posibles mejoras.

Antes de iniciar le pido su consentimiento para sostener esta entrevista y poder grabarla con el objetivo de no perder información valiosa que usted nos pueda brindar. Para ello, hemos preparado una ficha de consentimiento que agradeceré pueda firmar en señal de conformidad. [Enviar / entregar hoja de consentimiento. Si la entrevista es virtual, leer el consentimiento informado]

### SECCIÓN I. INTRODUCCIÓN

1. ¿Qué funciones tiene usted en la entidad en la que labora? ¿Cuáles son las principales actividades que realiza?
2. ¿Qué conoce acerca del Proyecto INSH (concepto, objetivos, resultados)? ¿Cuáles son las actividades que realiza su entidad en el marco del Proyecto INSH?

### SECCIÓN II. PERTINENCIA

E: El objetivo de esta sección es identificar el grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades planteadas.

3. ¿Considera que los objetivos y actividades del Proyecto INSH se orientan a lograr incrementar la escala de inversiones en infraestructura natural en el Perú? ¿Por qué? [Mostrar anexo con el listado de objetivos y actividades del Proyecto]
4. ¿Cómo se ha incorporado la inclusión de la igualdad de género en el desarrollo del Proyecto INSH?

### SECCIÓN III. EFICACIA

E: El objetivo de esta sección es identificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por el Proyecto INSH, los principales resultados alcanzados y los factores que han facilitado u obstaculizado el cumplimiento de los resultados.

5. Desde su percepción, ¿cuáles son los principales resultados obtenidos por el Proyecto hasta la fecha? Especialmente en relación con:
  - La **sensibilización** de las principales partes interesadas sobre la infraestructura natural, la generación de voluntad política para aumentar la inversión en la infraestructura natural y la ayuda en la planificación del Gobierno Peruano para incorporar la infraestructura natural dentro de la agenda política (objetivo 1).
  - La **mejora de la generación y gestión de la información** y su contribución a la toma de decisiones (objetivo 2).
  - La **movilización de fondos públicos y privados** para el diseño, financiamiento e implementación de la infraestructura natural (objetivo 3).
  - La promoción de la igualdad de género en la gestión de los recursos hídricos y la infraestructura natural y su contribución a la igualdad de género (transversal).
6. Respecto a los productos (información, procesos, mecanismos, herramientas, capacidades y enfoques, asistencia técnica) generados y/o canalizados por el Proyecto,

6.1 ¿Qué productos ha generado y/o canalizado el Proyecto como aporte en su institución?

6.2 ¿Cómo han utilizado estos productos en la toma de decisiones relacionada con IN?

6.3 Desde su percepción, ¿de qué forma hicieron suyos estos productos canalizados por el Proyecto?

7. Desde su percepción, ¿en qué medida se han incrementado la movilización de recursos (financieros y otros) para infraestructura natural por la influencia del Proyecto INSH?
8. Considerando los avances hasta la fecha, ¿qué resultados considera que se deben priorizar en el tiempo restante del Proyecto INSH?

### SECCIÓN IV. SOSTENIBILIDAD

E: El objetivo de esta sección es indagar sobre la continuidad de la generación de los beneficios asociados al Proyecto, tanto a lo largo de su vida útil como después de culminado su período de ejecución.

9. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por el Proyecto se mantendrán después de su ejecución? ¿Cuáles considera que son los resultados más relevantes para garantizar la continuidad de los beneficios?

- 10.** Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por el Proyecto respecto a la igualdad de género se mantendrán después de su ejecución? ¿Cuáles considera que son los resultados más relevantes para garantizar la continuidad de la igualdad de género promovida por el Proyecto?
- 11.** ¿Qué actividades están consolidando en su institución para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto en el tiempo?

Resultados:

- La **sensibilización** de las principales partes interesadas sobre la IN, la generación de voluntad política para aumentar la inversión en la IN y la ayuda en la planificación del Gobierno Peruano para incorporar la IN dentro de la agenda política (objetivo 1).
  - La **mejora de la generación y gestión de la información** y su contribución a la toma de decisiones (objetivo 2).
  - La **movilización de fondos públicos y privados** para el diseño, financiamiento e implementación de la IN (objetivo 3).
  - La **promoción de la igualdad de género** en la gestión de los recursos hídricos y la infraestructura natural y su contribución a la igualdad de género (objetivo transversal).
    - En caso no se mencione la capacidad de la entidad en la pregunta anterior, se realiza la siguiente pregunta.
- 12.** Desde su percepción, ¿en qué medida su entidad está en capacidad (capacidad técnica, recursos financieros, apropiación) de continuar las actividades del Proyecto INSH que contribuyan a la consecución de los resultados?

SECCIÓN V. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

- E: El objetivo de esta sección es identificar lecciones aprendidas y recomendaciones concretas relacionadas a la ejecución del Proyecto que permitan mejorar su desempeño.
- 13.** Desde su percepción, ¿cuáles considera que son las principales lecciones aprendidas en el diseño, cumplimiento de los resultados y objetivos del Proyecto INSH?
- 14.** ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el Proyecto?

## GUÍA DE ENTREVISTA – BENEFICIARIOS (COMUNIDAD CAMPESINA)

Duración aproximada: 1 hora y 30 minutos

### PÚBLICO OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

La guía de entrevista está dirigida a los beneficiarios del Proyecto INSH. El objetivo de esta entrevista es recoger información sobre la intervención del Proyecto de Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica en el Perú (INSH). En esa línea, esta herramienta tiene como objetivo recoger las percepciones, opiniones y experiencias de actores clave sobre el diseño, implementación y resultados del Proyecto INSH.

La presente herramienta es una guía y, como tal, es dinámica y flexible ya que pueden ser adaptadas al contexto y al perfil de los participantes. La aplicación se realizará personalmente, en un ambiente adecuado y se solicitará al entrevistado el debido consentimiento para ser grabado.

### PRESENTACIÓN

El objetivo del presente estudio es analizar aspectos del diseño, implementación y resultados del Proyecto INSH. En particular, se indagará sobre el desempeño alcanzado por el Proyecto INSH, las fortalezas y las dificultades identificadas en su implementación.

E: Buenos días/tardes. El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones sobre el desempeño del Proyecto INSH y recoger sus sugerencias sobre posibles mejoras.

Antes de iniciar le pido su consentimiento para sostener esta entrevista y poder grabarla con el objetivo de no perder información valiosa que usted nos pueda brindar. Para ello, hemos preparado una ficha de consentimiento que agradeceré pueda firmar en señal de conformidad. [entregar hoja de consentimiento. Leer el consentimiento informado]

### SECCIÓN I. INTRODUCCIÓN

E: Primero quisiéramos conocerlos un poco más. Por favor digan su nombre, de dónde vienen y a qué se dedican. *[Cada participante tendrá un momento para presentarse]*

E: Antes de responder las siguientes preguntas, me gustaría saber, para ustedes, ¿a qué se refiere el concepto de Infraestructura Natural?

“La Infraestructura Natural contempla los espacios naturales que conservan las funciones de los ecosistemas. Estos proveen servicios ecosistémicos como la regulación hídrica, el control de erosión del suelo, regulación de riesgos naturales, entre otros.” (RM N° 258 – 2018 – MINAM)

1. Según lo que saben, ¿qué proyectos de infraestructura natural para la seguridad hídrica se han implementado en la zona en los últimos años? *[Armar una lista, en conjunto con los participantes, que indique los proyectos, de qué tipo fueron y la zona en la que se ejecutó y quién las realizó]*
2. ¿Qué proyectos de infraestructura natural consideran que deben implementarse o mejorarse con mayor prioridad?

### SECCIÓN II. SOBRE EL PROYECTO DE INVERSIÓN EN LA LOCALIDAD

E: A continuación, se harán algunas preguntas con relación al Proyecto en la cuenca Milloc.

3. ¿Considera que el proyecto que se está realizando en la cuenca Milloc fue beneficioso? ¿por qué?
4. ¿De qué otra manera se hubieran conseguido los beneficios si no se hubiera ejecutado el proyecto?

5. De manera general, ¿cómo calificaría la implementación del proyecto? ¿Hubo retrasos o dificultades en la ejecución del proyecto?
6. ¿Considera que la comunidad fue informada sobre la implementación del proyecto antes del inicio de su ejecución y, posteriormente, respecto a los avances?
7. ¿Cómo ha participado la comunidad en el diseño, la implementación y seguimiento del proyecto? ¿Cómo ha sido la participación de las mujeres en el proyecto?
8. ¿Consideran que el proyecto ha cubierto todas sus expectativas? ¿Por qué?
9. ¿Realizan alguna acción de seguimiento para preservar los beneficios obtenidos por las intervenciones en infraestructura natural? ¿Alguna institución se encarga de preservar estos beneficios?

### SECCIÓN III. SOBRE EL PROYECTO INHS

10. ¿Qué conoce acerca del Proyecto INSH?
11. Si conocen el proyecto INSH, ¿consideran que ha contribuido a la implementación del proyecto de infraestructura natural en la comunidad? ¿Por qué?
12. ¿De qué manera considera que se habría visto modificado el proyecto de IN si el enfoque hubiera sido directamente hacia los beneficiarios?

## ANEXO E: ENTREVISTAS REALIZADAS

En total, se realizaron 29 entrevistas virtuales y se contó con la participación de 48 actores claves.<sup>86</sup> En la siguiente tabla se detallan instituciones que formaron parte de la muestra y se detalla el número de entrevistas realizadas y el número de participantes.

### Entrevistas virtuales realizadas

Instituciones de la muestra	N° de entrevistas	N° de participantes
Ejecutores del Proyecto INSH		
Forest Trends	6	16
Condesan	2	4
SPDA	1	5
Rectores de la inversión y de la TEG		
Ministerio de Ambiente	3	3
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	1	1
Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego	1	1
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	1	1
Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento	2	4
Autoridad Nacional del Agua	1	1
Formuladores y ejecutores de la inversión		
SEDAPAL	1	1
Autoridad para la Reconstrucción con Cambios	1	1
Gobiernos Regionales	2	2
Oficinas Desconcentradas SUNASS	2	2
Empresa privada	1	1
Organizaciones No Gubernamentales	2	3
Generadores y difusores de información para la inversión		
Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña	1	1
Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú	1	1
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>48</b>

*Nota. En total se realizaron 20 entrevistas individuales y 9 entrevistas grupales como parte del recojo de información. El 42% de los participantes entrevistados fueron mujeres. Elaboración: APOYO Consultoría.*

<sup>86</sup> Cabe resaltar que las entrevistas virtuales fueron individuales o grupales en función a la convocatoria que realizaron los actores clave a sus equipos de trabajo según los objetivos de indagación.

## ANEXO F: VISITAS A CAMPO

Se visitaron dos comunidades campesinas ubicadas en la cuenca hidrográfica de Chillón-Rímac-Lurín-Alto Mantaro (ChiRiLuMa) en Lima: (i) Comunidad Campesina de San Bartolomé y (ii) Comunidad Campesina de Carampoma. En total, se contó con la participación de un total de 66 miembros de ambas comunidades.

### RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DURANTE LAS VISITAS DE CAMPO

Comunidad	Técnica	Nº de participantes
Comunidad Campesina de San Bartolomé (Día de la visita: 01/05/2022)	Reunión de discusión	58
	Entrevista individual	1
	Visita y observación	3 <sup>1/</sup>
Comunidad Campesina de Carampoma (Día de la visita: 02/05/2022)	Entrevista grupal	3
	Entrevista individual	1

*1/1 La visita y observación del proyecto de IN (vivero) se realizó con tres miembros del equipo del Proyecto INSH; sin embargo, no estuvieron presentes ni durante la reunión de discusión ni durante las entrevistas.*

*Elaboración: APOYO Consultoría.*

## ANEXO G: TALLER DE CO-CREACIÓN DE RECOMENDACIONES

El taller de co-creación de recomendaciones se realizó el 14 de junio y contó con la participación de 25 personas vinculadas con la implementación del Proyecto INSH (Forest Trends, Condesan, SPDA), el equipo consultor y el equipo de USAID-MELS.

Tabla N° 8. Participantes del taller de co-creación de recomendaciones

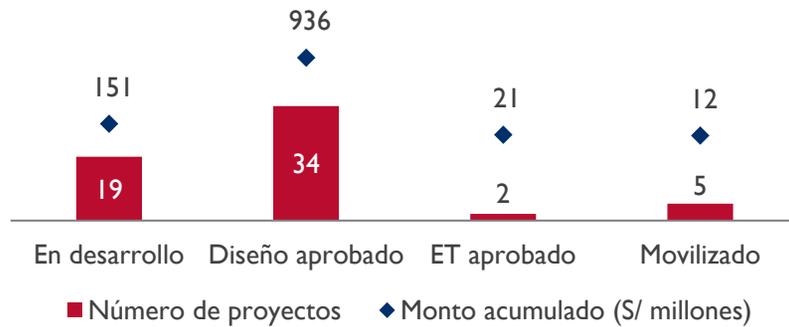
N°	Nombres y Apellidos	Institución / Organización	Cargo	Grupo
1		Proyecto INSH	FT - Líder soluciones integradas	3
2		USAID	Coordinador del proyecto por USAID	3
3		APOYO Consultoría	Consultor	3
4		Proyecto INSH	Condesan - Líder en Investigación por gobiernos regionales	1
5		APOYO Consultoría	Consultora	1
6		Proyecto INSH	FT - Líder en comunicaciones	2
7		USAID	MEL - Área de medioambiente	2
8		Proyecto INSH	FT - jefe de Parte	1
9		Proyecto INSH	Condesan - Líder en Información para la Toma de Decisiones	2
10		APOYO Consultoría	Consultora	1
11		Proyecto INSH	FT - Diputado jefe de Parte	2
12		APOYO Consultoría	Consultor	2
13		Proyecto INSH	SPDA - Líder en establecer condiciones	1
14		MELS	Asistente de evaluación	1
15		Proyecto INSH	FT - Líder en temas transversales	3
16		APOYO Consultoría	Consultora	2
17		Embajada de Canadá	n/d	3
18		Proyecto INSH	FT - Líder del sector Saneamiento	3
19		USAID	MEL – área de programas	1
20		Embajada de Canadá	n/d	1
21		APOYO Consultoría	Consultor	3
22		MELS	Responsable del componente de evaluación	3
23		Proyecto INSH	FT - Líder Blended Finance	3
24		Proyecto INSH	FT – Technical Assistant	2
25		Proyecto INSH	Condesan	1

Elaboración: APOYO Consultoría.

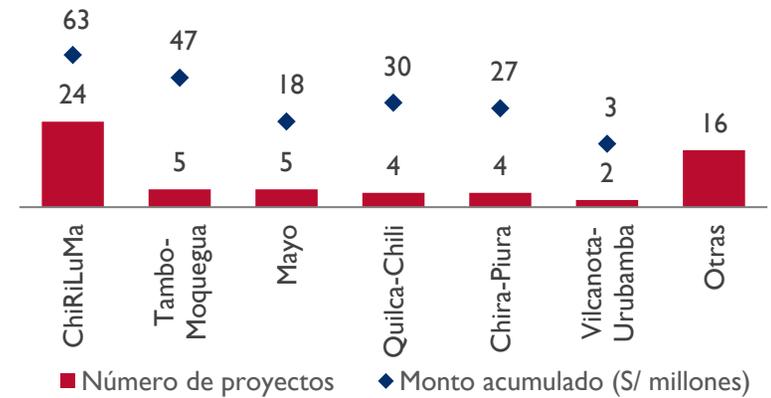
# ANEXO H: CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Tabla N° 9. Distribución de los proyectos de inversión

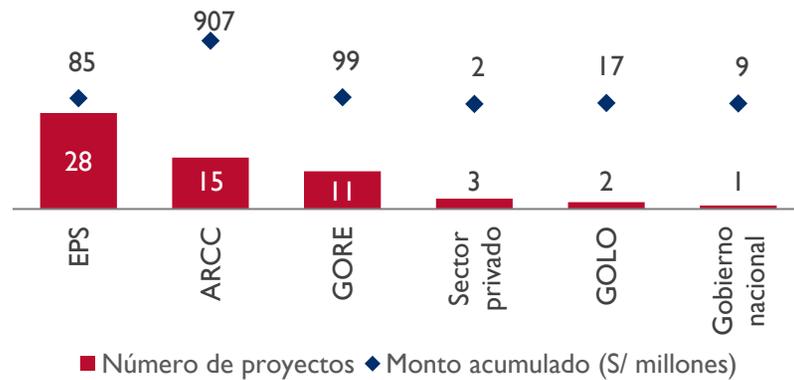
Distribución según estado



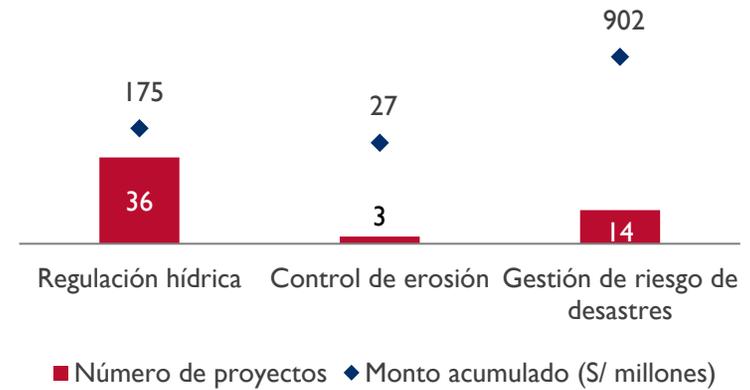
Distribución según cuenca intervenida



Distribución según entidad retribuyente



Distribución según tipo de servicio ecosistémico

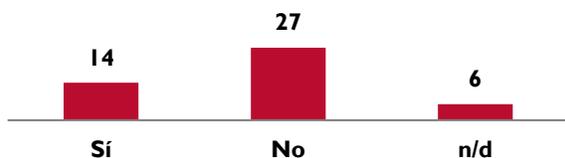


Fuente: Proyecto INSH. Elaboración: APOYO Consultoría

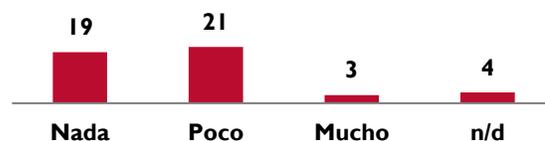
# ANEXO I: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA EN EL TRABAJO DE CAMPO

Tabla N° 10. Resultados de la encuesta aplicada en la comunidad de San Bartolomé

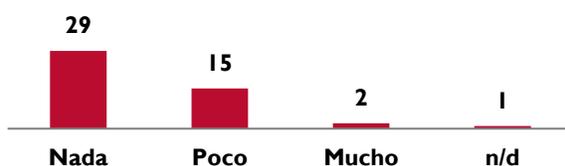
Pregunta 1: ¿Conoce el Proyecto de Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica “INSH”?



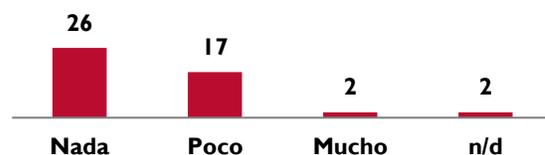
Pregunta 2: En la escala del 1 al 3, ¿qué tanto conoce a la EPS SEDAPAL?



Pregunta 3: En la escala del 1 al 3, ¿cuánto han participado en el proceso de diseño del vivero?



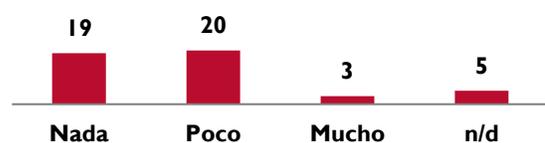
Pregunta 4: En la escala del 1 al 3, ¿cuánto han participado en el proceso de implementación del vivero?



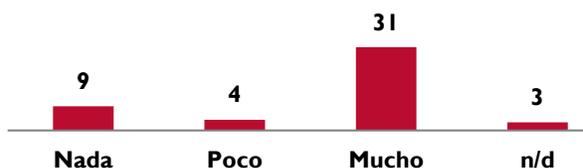
Pregunta 5: En la escala del 1 al 3, ¿cuánto han participado en el mantenimiento del vivero?



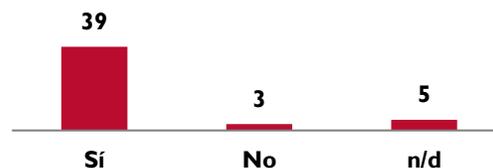
Pregunta 6: Del 1 al 3, ¿qué tan involucradas han estado las mujeres de la comunidad en el vivero?



Pregunta 7: En la escala del 1 al 3, ¿en qué medida les resulta beneficioso contar con el vivero?



Pregunta 8: ¿Es de su interés mantener el vivero en el futuro?



Fuente: Encuestas aplicadas en la comunidad de San Bartolomé (47 encuestas aplicadas). Elaboración: APOYO Consultoría

# ANEXO J: RECOMENDACIONES PROPUESTAS EN TALLER DE CO-CREACIÓN

## OBJETIVO I. CREACIÓN DE UN ENTORNO PROPICIO PARA IN Y TEG

¿Cómo hacerlo?	¿Quién debe hacerlo?	¿Cuándo debe hacerlo?
<p>Generar una estrategia que permita mantener el reconocimiento de la IN a pesar de las altas rotaciones del sector público</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debería fortalecer la estructura institucional de las principales organizaciones en el Perú.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanencia de las cabezas de las organizaciones (SERFOR) para dar estabilidad a la institución bajo política pública en tema ambiental.</li> </ul> </li> <li>2. Continuar promoviendo las capacitaciones sobre IN               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro de las instituciones se debería priorizar la capacitación de las cabeceras de planta y los técnicos permanentes (personal con menor probabilidad de rotar).</li> <li>- Para promover la capacitación de nuevos profesionales, se podría incorporar el perfil de especialistas de IN en Servir. De esta manera se generaría una mayor demanda de cursos.</li> </ul> </li> <li>3. Se debería buscar un respaldo de la IN en los instrumentos legales (gobernanzas).               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debería incorporar IN en documentos de gestión (como el</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Proyecto NIWS podría incidir, pero dependerá de una ampliación del proyecto. Otras organizaciones como CEPLAN, CEPLAR y el MEF podrían contribuir a nivel nacional. A nivel local, se podría considerar a las nuevas autoridades que ingresaran con las elecciones de este año.</li> <li>2. La institución encargada de las capacitaciones sería la ENAP. Asimismo, la academia (U. Agraria, PUCP) también podría contribuir con las capacitaciones. Sin embargo, dada la menor demanda por este tipo de cursos, es poco probable que las universidades las ofrezcan sin ningún cofinanciamiento.</li> <li>3. Aplican actores de la primera recomendación.</li> <li>4. El Proyecto NIWS (considerar el tiempo restante)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podría iniciar en el período 2023 – I con las autoridades subnacionales (nuevas administraciones) siempre que el proyecto no esté enfocado en cerrar.</li> <li>2. La capacitación del personal en las instituciones podría iniciar después de una consolidación de la información generada por el Proyecto. Por otro lado, en el caso de las universidades, aún no se podrían implementar estos cursos porque no hay demanda de mercado, por lo que se necesita generar interés.</li> <li>3. Se podría considerar en el Plan Nacional de Recursos Hídricos de Perú (setiembre 2022)</li> <li>4. Después de consolidar la información generada por el proyecto NIWS.</li> </ol>

---

POI) a nivel territorial, sectorial y de cuenca

- Se debería mejorar el orden de prelación de IN en los sectores. Para ello, el Estado debería actuar como contraparte de la cooperación (por ejemplo, PCM, MEF)

4. Se debería institucionalizar las herramientas diseñadas por el proyecto para promover su adopción

- Consolidar la información del proyecto sobre los beneficios de la IN, el proceso de implementación de proyectos de IN, material para la formulación de ET, entre otros.

---

Diseñar una estrategia de sensibilización dirigida específicamente a los gobiernos locales y regionales

1. Dado que los gobiernos locales y regionales dependen económicamente de las políticas nacionales, es necesario iniciar con la sensibilización del MEF para promover la inclusión y priorización de la IN en la cartera de proyectos.

- Se puede considerar la estrategia de costos evitados, es decir, convencer al MEF que el desarrollo de proyectos de IN prevendrá mayores costos futuros por la falta de seguridad hídrica.
- Asimismo, antes de diseñar las estrategias en cada municipio es

1. El Proyecto podría acercarse al MEF; sin embargo, el involucramiento de la autoridad en la IN dependerá de la disposición política. Esta incidencia podría continuar con otras entidades después del proyecto como el MINAM.

- El proyecto NIWS ayudaría con la consolidación de evidencia de los beneficios de la IN.
- 2. Aplican actores de la recomendación 1.

1. Dado los plazos del proyecto, no se encargarían del involucramiento del MEF, pero podrían consolidar la evidencia del proyecto para permitir sustentar la importancia de la IN al finalizar el proyecto.

2. Asimismo, se podría trabajar con las nuevas autoridades el plan de incentivos.

---

necesario considerar un diagnóstico de necesidades. En algunos municipios la infraestructura gris puede ser prioritaria porque la población no cuenta con servicios básicos (agua y saneamiento).

2. En línea con lo anterior, como resultado de la sensibilización del MEF, se podría ofrecer incentivos (Plan de incentivos) a los gobiernos locales y regionales para la ejecución de proyectos de IN.

---

Diseñar una estrategia de acercamiento o presencia territorial en las comunidades para lograr su involucramiento en todas las etapas del proyecto de IN

---

1. Se debe diseñar un marco normativo que permita incorporar a las comunidades en la ejecución de los proyectos de IN. Actualmente se presentan diversas dificultades.
2. A nivel de comunidades, la estrategia debe considerar realizar un diagnóstico (fase 0) de las comunidades y vincular la inversión pública con la actividad principal de la comunidad (realización de planes de negociación)
  - Se podrían destinar fondos extras del proyecto para actividades productivas socioeconómicas de la comunidad (paralelo al PIP), para que las comunidades puedan ver los beneficios en un corto plazo mientras se formulan los PIP de los proyectos de IN

1. En el corto plazo, NIWS no podría hacerse cargo. En el Estado no se cuenta con un organismo específico que puede hacerse cargo, podría ser el MIDIS que ve temas de desarrollo.
2. Los diagnósticos podrían realizarlos los implementadores de los proyectos de IN; sin embargo, podrían tener dificultades al incorporar estos lineamientos en los TdR de los que ya fueron licitados.

1. Dado el tiempo restante del Proyecto, no podría implementarse.
2. Se podría considerar incorporar en los proyectos de IN que están por iniciar y como lineamiento para los próximos.

## OBJETIVO 2. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y ASISTENCIA TÉCNICA

¿Cómo hacerlo?	¿Quién debe hacerlo?	¿Cuándo debe hacerlo?
Complementar los esfuerzos de generación de conocimiento con campañas continuas de comunicación		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Herramientas y/o capacitaciones necesarias para agilizar la ejecución               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificaciones técnicas</li> <li>- Protocolos de monitoreo</li> </ul> </li> <li>2. Para manejo adaptativo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de monitoreo y evaluación (social y eco-hidrológico)</li> <li>- Aprendizaje y mejoras en las herramientas e instrumentos de gestión</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Público: gestores de proyectos (EPS, GR, ARCC, consultores)</li> <li>2. No se discutió</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corto plazo (2022 – 2023)</li> <li>2. Mediano plazo (2023)</li> </ol>

## OBJETIVO 3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE IN

¿Cómo hacerlo?	¿Quién debe hacerlo?	¿Cuándo debe hacerlo?
Acelerar la ejecución física de los proyectos que cuenten con fondos movilizados		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer acompañamiento técnico para la ejecución física de los proyectos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de cómo ser más eficientes en las contrataciones.</li> <li>- Fortalecer capacidades en gestión de inversiones de proyectos en IN – GRD, a nivel de; instrumentos para a contratación, ejecución física y funcionamiento del proyecto de IN – GRD</li> </ul> </li> <li>2. Institucionalización de los procesos de formulación, ejecución y funcionamiento del</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyecto NIWS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corto plazo: identificar grupo de proyectos que se pueden implementar en el corto plazo (ARCC, Saneamiento, Oxl)</li> </ul>

---

proyecto de IN – GRD, a través del ente rector competente.

---

## OBJETIVO TRANSVERSAL. TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

¿Cómo hacerlo?	¿Quién debe hacerlo?	¿Cuándo debe hacerlo?
Continuar y fortalecer el diseño de una estrategia que permita una interacción más específica con la ANA para trabajar la TEG, en función a los estereotipos y barreras identificadas		
1. Fortalecimiento del MIMP (más operativo y más personas)	No se discutió	No se discutió
Fortalecer las estrategias de promoción de la TEG en las comunidades, de tal manera que el enfoque de género sea implementado por las comunidades en la práctica		
1. Clarificar cómo aterrizar la TEG en las comunidades	No se discutió	No se discutió
2. Estrategia y plan de género para cada proyecto		
- Diseño de acciones de IN: capacitaciones, asistencia técnica		
3. TEG:		
- Publicar y difundir, aplicar pautas TEG para PIP – IN		
- Conseguir lineamientos TEG para MERESE (SUNASS) para que las EPS lo prioricen		
4. Revisar experiencias en implementación para sacar lecciones aprendidas y mejorar instrumentos		

---

# ANEXO K: DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

## Disclosure of Real or Potential Conflict of Interest for USAID MELS

### Instructions:

*Peru MELS of USAID project will be undertaken so that they are not subject to the perception or reality of biased measurement or reporting due to conflict of interest<sup>1</sup>. For external evaluations, all evaluation team members will provide a signed statement attesting to a lack of conflict of interest or describing an existing conflict of interest relative to the project being evaluated<sup>2</sup>.*

MELS of USAID have a responsibility to maintain independence so that opinions, conclusions, judgments, and recommendations will be impartial and will be viewed as impartial by third parties. Evaluators and evaluation team members are to disclose all relevant facts regarding real or potential conflicts of interest that could lead reasonable third parties with knowledge of the relevant facts and circumstances to conclude that the evaluator or evaluation team member is not able to maintain independence and, thus, is not capable of exercising objective and impartial judgment on all issues associated with conducting and reporting the work. Operating Unit leadership, in close consultation with the Contracting Officer, will determine whether the real or potential conflict of interest is one that should disqualify an individual from the evaluation team or require recusal by that individual from evaluating certain aspects of the project(s).

In addition, if evaluation team members gain access to proprietary information of other companies in the process of conducting the evaluation, then they must agree with the other companies 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<sup>3</sup>.

### Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:

1. Immediate family or 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.
2. Financial interest that is direct, or is significant/material though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.
3. Current or previous direct or significant/material though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.
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.
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.
6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.

<sup>1</sup> USAID Evaluation Policy (p. 8); USAID Contract Information Bulletin 99-17; and Federal Acquisition Regulations (FAR) Part 9.5, Organizational Conflicts of Interest, and Subpart 3.10, Contractor Code of Business Ethics and Conduct.

<sup>2</sup> USAID Evaluation Policy (p. 11)

<sup>3</sup> FAR 9.505-4(b)

## RAÚL ANDRADE - LÍDER DEL EQUIPO

### Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

Name	Raúl Andrade
Title	Project Manager
Organization	APOYO Consultoría
Evaluation Position?	<input checked="" type="checkbox"/> Team Leader <input type="checkbox"/> Team Member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	S-21-1019-001-001-Apoyo-01
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	Natural Infrastructure for Water Sustainability
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<p>If yes answered above, I disclose the following facts:</p> <p>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</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.

Signature	
Date	January 11, 2022

## GUSTAVO SOLANO - ESPECIALISTA AMBIENTAL Y EN INFRAESTRUCTURA NATURAL

### Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

Name	Gustavo Solano
Title	Natural infrastructure specialist
Organization	APOYO Consultoría S.A.C
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	S-21-1019-001-001-Apoyo-01
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	USAID/Peru Monitoring, Evaluation, and Learning for Sustainability (MELS) The Natural Infrastructure for Water Security Project (NIWS)
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<p>If yes answered above, I disclose the following facts:</p> <p>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</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.

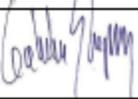
Signature	
Date	January 12, 2022

## GABRIELA LÓPEZ - ESPECIALISTA EN GESTIÓN PARTICIPATIVA DE ECOSISTEMAS, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE PROYECTOS

### Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

<b>Name</b>	Gabriela López Sotomayor
<b>Title</b>	Participatory management of ecosystems, evaluation and project systematization specialist
<b>Organization</b>	APOYO Consultoría S.A.C
<b>Evaluation Position?</b>	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
<b>Evaluation Award Number (contract or other instrument)</b>	S-21-1019-001-001-Apoyo-01
<b>USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)</b>	USAID/Peru Monitoring, Evaluation, and Learning for Sustainability (MELS) The Natural Infrastructure for Water Security Project (NIWS)
<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>	January 12, 2022

## CRISTINA GLAVE - ESPECIALISTA EN EVALUACIÓN

### Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

Name	Cristina Glave Barrantes
Title	Evaluation specialist
Organization	APOYO Consultoría S.A.C
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	S-21-1019-001-Apoyo-01
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	USAID/Peru Monitoring, Evaluation, and Learning for Sustainability (MELS) The Natural Infrastructure for Water Security Project (NIWS)
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<p>If yes answered above, I disclose the following facts:</p> <p><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.

Signature	
Date	January 11, 2022

2

## MARÍA FERNANDA DELGADO – ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN

### Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELs Team Members

Name	María Fernanda Delgado Alva
Title	Research assistant
Organization	APOYO Consultoría S.A.C
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	S-21-1019-001-001-Apoyo-01
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	USAID/Peru Monitoring, Evaluation, and Learning for Sustainability (MELS) The Natural Infrastructure for Water Security Project (NIWS)
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<p>If yes answered above, I disclose the following facts:</p> <p><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.

Signature	
Date	January 11, 2022

## DIANA CASTAÑEDA – ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN

### Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

Name	Diana Andrea Castañeda Aliaga
Title	Research assistant
Organization	APOYO Consultoría S.A.C
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	S-21-1019-001-001-Apoyo-01
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	USAID/Peru Monitoring, Evaluation, and Learning for Sustainability (MELS) The Natural Infrastructure for Water Security Project (NIWS)
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<p>If yes answered above, I disclose the following facts:</p> <p><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.

Signature	
Date	January 11, 2022

2